

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kristjan Salk

**ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TOETAMINE:  
VÄLISESINDUSTE ROLL EESTI TEADMUSMAHUKAS  
ETTEVÕTLUSES**

Magistritöö

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse professor Urmas Varblane

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ÜLEVAADE ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TOETAMISEST .....	9
1.1. Olulisemad põhimõisted.....	9
1.2. Rahvusvahelise ettevõtluse toetamise vajalikkusest .....	13
1.3. Rahvusvahelistumise toetusmeetmete teoreetilised alused .....	20
1.4. Ülevaade varasematest uuringutest – soovitusel ja tähelepanekud ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks .....	22
2. RAHVUSVAHELISTUMISE TUGI JA TEADMUSMAHUKATE ETTEVÕTETE UURING EESTIS .....	33
2.1. Rahvusvahelistumise tugisüsteem Eestis .....	33
2.2. Eesti teadusmahuka ettevõtluse rahvusvahelistumise toetusvajaduse uuringu valim ja meetod .....	39
2.3. Välisesinduste roll Eesti teadusmahukas ettevõtluses: ettepanekud ja analüüs .....	43
2.4. Soovitused edasisteks uuringuteks .....	58
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	65
LISAD .....	73
Lisa 1. Ettevõtete rahvusvahelistumise takistused .....	73
Lisa 2. Uuringute põhjal tuletatud soovitusel ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks välisurgudel .....	75
Lisa 3. Ekspordi edendamise eelarvete kõikumised Euroopa riikide lõikes .....	77
Lisa 4. Välisministeeriumi ja saatkondade poolt pakutavate teenuste nimekiri .....	78
Lisa 5. Majandusdiplomaadi ülesannete nimekiri.....	79
Lisa 6. Intervjuude küsimustikud .....	81
Lisa 7. Uuringust tulenevad ettepanekud, mis meetmete jaotuse alla ei liigitu .....	84
Lisa 8. Riigi kuvandit puudutavad ettepanekud .....	85
Lisa 9. Ekspordi takistused, mida uuringu tulemustena pakutud ettepanekud ületada aitavad.....	86
SUMMARY .....	88

## SISSEJUHATUS

Saatkonnad, konsulaadid ja muud välisriikides paiknevad riiklikud esindused (edaspidi välisesindused) on ajalooliselt olnud asendamatud teabeallikad, keda on volitatud tegema olulisi otsuseid. Tänu tehnoloogia arengule on tänapäeval aga suur osa teabest kiiresti ja mugavalt kättesaadav ning välissuhteid puudutavad otsused tehakse üha enam koduriigis. Konsulaartoimingud (passid, viisad jms.) üksi välisteenistuste kulusid ja neile omistatud kõrget staatust ei õigusta. Ameerika Ühendriikide majandusteadlane Andrew K. Rose on seetõttu püstitanud küsimused, miks kulutavad riigid sellisele esindatusele nii suurel hulgal ressursse ja kas internetiajastul on välisesindused füüsilisel kujul üldse põhjendatud. Vastus, mida nendele küsimustele üha enam antakse, on, et välisteenistuse roll on edendada eksporti. (Rose 2007: 22)

Ekspordi ja investeeringute edendamine on muutunud diplomaatia üheks olulisemaks osaks (Hajdukiewicz 2018: 107-108). Väidetavalt mängivad eksporditurgude laiendamisel ja säilitamisel just suursaadikud, majandusdiplomaadid ja muud välisesinduste liikmed võtmerolli (Rose 2007: 22). Riigid soovivad reageerida maailmaturgude võimalustele ja ohtudele, kaitsta majandushuve ning tõsta oma üleilmset konkurentsipositsiooni. Üleilmastumine avardab võimalusi, kuid tekitab seejuures ka tihedat konkurentsi, mis motiveerib valitsusi äridiplomaatialle üha rohkem tähelepanu pöörama (Hajdukiewicz 2018: 107). Välismajanduse edendamisega tegelevad esindused mängivad olulist rolli kodumaiste ettevõtete, eriti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (edaspidi VKE-de), rahvusvahelise tegevuse toetamisel (Schembri *et al.* 2019: 1). Kuna globaalne ettevõtluskeskkond on väga dünaamiline, tuleb aga rahvusvahelistumise tugiteenuste, meetmete ja poliitikate arendamisega senisest aktiivsemalt ja järjepidevamalt tegeleda (Ruël 2013: 9). Valdkond kiires arengufaasis, kuna kvaliteetsete äridiplomaatia teenuste olulisust mõistetakse üha rohkem.

Valdkonna olulisust ja professionaalsuse tõusu näitab ka teaduslike uurimuste järjepidev kasv (Naray, Bezençon 2017: 3). Ettevõtete rahvusvahelistumise toetusmeetmeid ja -teenuseid uurivat rahvusvahelist kirjandust on aga veel vähe avaldatud (Naray, Bezençon 2017: 2). Leidub mõningaid uuringuid, kus äridiplomaatia teenuste mõju on hinnatud riikidevahelise ekspordi üldmahtude muutustele või analüüsitud nende meetmete toimimist ettevõtete tasandil (Cruz *et al.* 2018: 10). Leidub ka üksikuid riikideüleseid uuringuid, kus on välja toodud, millise ülesehituse ja strateegiatega asutused on edukamad või millistele ettevõtetele keskendumine paremaid tulemusi toob (Lederman *et al.* 2010; Olarreaga *et al.* 2015; Schembri *et al.* 2019). Ettevõtete tasandil on enamik uuringuid keskendunud konkreetse riigi ettevõtetele ja seal rakendatavatele teenustele.

Ettevõtluskeskkonnad on aga erinevad. Analüüsides teistes riikides teostatud uuringuid, võib tuua näiteid ja paralleele, kuid täpsemate soovitude andmine on võimalik lähtudes konkreetse riigi ettevõtjate vajadustest. Seega tuleb äridiplomaatia teenuste arendamisel lisaks globaalsetele muutustele – konkurentsi tihenemisele ja rahvusvahelise ettevõtluskeskkonna arengutele, arvestada ka riigisisese ettevõtlussektori suundade ning vajadustega. Seejuures loob Eesti ettevõtete pidevalt kasvav huvi uute välisurgude vastu ning võime eksportida üha kõrgema lisandväärtusega tooteid, samuti uusi väljakutseid meie välismajanduspoliitikale (Eesti Välispoliitika Arengukava 2030. 2019: 23).

Ettevõtete varasemast tagasisidest lähtuvalt on hinnatud, et Eesti praegune majandusdiplomaatide ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) välisesindajate võrgustik ei vasta ettevõtjate ootustele ega Eesti vajadustele (Eesti Äridiplomaatia Strateegia 2017: 2). Riigil on seetõttu plaanis avada mitu äridiplomaatia fookusega välisesindust ning suurendada erinevate majandusesindajate hulka nii Välisministeeriumis, kui EAS-is (Eesti Välispoliitika Arengukava 2030: 29; EAS 11.03.2020). Töötajate ja esinduste arvu suurendamine on oluline ja positiivne samm, kuid lisaks kohaloleku suurendamisel on oluline, et tugi oleks sisukas ja ettevõtjate vajadusi maksimaalselt rahuldav.

Eestis on varasemalt tuvastatud ettevõtete takistusi ja võimalusi välisurgudel (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring 2010; Eesti eksportööride konkurentsivõime

uuring 2015). Takistusi on uuritud ka teadustöös, aga valdavalt konkreetse ettevõtte, sihtriigi või sektori kontekstis. Ettevõtete rahvusvahelistumist toetavatele teenustele keskenduvat kirjandust on aga väga vähe. Keskendutud on üksikule äridiplomaatilisele meetmele, näiteks kõrgetasemeliste välisvisiitidele (Tiits 2019), kuid teenuste ülesed uuringud sisuliselt puuduvad.

Teema kasvavast olulisusest ja kirjanduse vähesusest tulenevalt soovib käesolev magistritöö teha sissejuhatuse rahvusvahelistumise toetusmeetmete uurimisele Eestis.

**Töö eesmärk on anda Eesti avalikule sektorile soovitusi äridiplomaatia teenuste edendamiseks lähtuvalt ettevõtlussektori ettepanekutest ning rahvusvahelisest teaduskirjandusest.**

Töö eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja, kas ettevõtete rahvusvahelistumise toetamine on vajalik;
- tuua välja rahvusvahelistest uuringutest tulenevad soovitused ettevõtete paremaks toetamiseks välisturgudel.
- selgitada Eesti avaliku sektori tugisüsteemi ettevõtjate rahvusvahelistumisel;
- uurida Eesti teadusmahuka ettevõtlussektori ettepanekuid rahvusvahelistumise toe parendamiseks;
- analüüsida uurimuse tulemusi kirjandusega ning tuua välja soovitused teenuste edendamiseks;
- anda soovitusi edasiste uuringute teostamiseks.

Käesoleva magistritöö raames on läbi töötatud asjakohane rahvusvaheline kirjandus ning teostatud Eesti teadusmahukate ettevõtete esindajate seas kvalitatiivne uurimus nende vajaduste ja ootuste väljaselgitamiseks. Autori hinnangul on Eestis palju edumeelseid, välisturgudel aktiivselt tegutsevaid ettevõtteid, kelle ideed ja ettepanekud võiksid olla suureks toeks Eesti äridiplomaatia uuele tasemele viimisel. Töö raames on kogutud erasektori ettepanekuid välisesinduste võimaliku rolli ja teenuste osas ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks. Sellega soovib autor vähendada strateegiadokumentides välja toodud ebakõla abistava toe ja ettevõtjate ootuste vahel. Keskendudes teadusmahukale ettevõtlusele, on uurimus kooskõlas riiklike suundadega, kus kirjeldatakse vajadust liikuda tööjõu- ja ressursimahukuselt kõrgemat

lisandväärtust omavate, innovatiivsete toodete ja teenuste poole (Eesti Ettevõtluse Kasvustrateegia 2014-2020. 2013: 18).

Käesolev töö täiendab ka rahvusvahelist kirjandust, lisades rahvusvahelistumise toetusmeetmete uurimustesse teadusmahuka mõõtme. Seega võiksid uurimuse raames välja toodud ettepanekud ka teiste riikide teadusmahukale ettevõtlusele suunatud äridiplomaatia meetmete arendamisel kasulikud olla. Eesti on seejuures hea näidisturg, kuna piiratud arvu intervjuudega võimalik katta suur osa ettevõtlussektorist. Lisaks on magistritöös läbi töötanud valdkonna värskem rahvusvaheline teaduskirjandus. Erinevatest uurimustest on välja toodud olulisemad tähelepanekud ja soovitused ettevõtete rahvusvahelistumise toe edendamiseks, mistõttu panustab töö lisaks teadusmahukate ettevõtete ettepanekute ja vajaduste väljaselgitamisele ka asjakohase rahvusvahelise kirjanduse värskesse koondamisse. Seejuures on välja toodud nii välisesinduste ülesed rahvusvahelised uuringud kui ka konkreetsematele olulisematele meetmetele keskenduv kirjandus, mida autorile teadaolevalt varem tehtud ei ole.

Magistritöös on kasutatud eelkõige riikideüleseid uuringuid ning asjakohast kirjandust, kus on uuritud Eesti kultuuri- ja majandusruumiga sarnaste avatud majandusega riikide äridiplomaatia teenuseid. Edumeelseid riike selles valdkonnas on üha suurenev hulk. Siinjuures võib heade näidetena võib välja tuua Hollandi, Taani ja Šveitsi rahvusvahelistumise tugisüsteemid. Kuna väiksemates riikides nähakse teravamalt vajadust piiratud ressursside efektiivsemaks kasutamiseks, erineb nendes riikides teostatud uuringute rõhuasetus suurriikide omast. See on ka põhjus, miks käesolevas töös on välditud suurriikides (USA, Hiina, Austraalia, Kanada) koostatud uuringutest järelduste tegemist niivõrd, kuivõrd riigi profiil teema kontekstis oluline on. Olulisemad rahvusvahelised uuringud, millele on käesolevas töös enim viidatud, pärinevad autoritelt nagu Ruël, Olarreaga, Sperlich, Trachse, Spence, Lederman, Schembri, Tang, Fletcher, Dimitratos ja Rose. Eesti kirjandusest on kasutatud valdavalt avaliku sektori poolt tellitud uuringuid, kuna sinne asjakohane teaduskirjandus on väga puudulik.

Magistritöös on esmalt välja toodud valdkonna põhimõisted ning teoreetilised alused. Lühidalt on selgitatud, kas ja miks ettevõtete rahvusvahelistumine vajalik on, mis valmistab ettevõtjatele probleeme ning kuidas riigid seda protsessi toetavad. Seejärel on välja toodud erinevad soovitusel rahvusvahelistest uuringutest ning neid ülevaatlilikult

koondatud. Teises töö osas on kirjeldatud Eesti avaliku sektori tugisüsteemi ja teenuste jaotumist erinevate organisatsioonide vahel ning teostatud uurimus Eesti teadmusmahuka ettevõtlussektori vajaduste ja ettepanekute välja selgitamiseks. Kirjeldatud on uuringu tulemusi, tuues välja olulisemad, enim pakutud ettepanekud. Seejärel on tulemusi analüüsitud, kasutades asjakohast rahvusvahelist kirjandust ja varasemate uuringute tulemusi. Lõpetuseks on antud soovitusi ettevõtete paremaks toetamiseks välisturgudel ning edasiste uurimuste teostamiseks.

Märksõnad: rahvusvahelistumine, välisesindused, teadusmahukas ettevõtlus, äridiplomaatia, informatiivsed ja kogemuslikud toetusmeetmed.

Teaduseriala kood: S186 Rahvusvaheline kaubandus



# 1. ÜLEVAADE ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TOETAMISEST

## 1.1. Olulisemad põhimõisted

Antud töö kontekstis kasutatav termin „äridiplomaatia“ viitab eelkõige ingliskeelsele terminile „*commercial diplomacy*“, mille laiem eesmärk, Šveitsi majandusteadlase Oliver Naray järgi, on "toetada riikide vahelist kahepoolset ettevõtlust erinevate rollide kaudu, mida majandusdiplomaadid ja -esindajad erinevates tegevusvaldkondades täidavad" (Naray 2011: 122).

Kuna eesti keele sõnavara on valdkonnas piiratud ning terminit „äridiplomaatia“ kasutatakse mitmetähenduslikult, tuleb siinkohal teha tähelepanek, et antud töö kontekstis ei käsitleta äridiplomaatiat samatähenduslikult ingliskeelse terminiga „*business diplomacy*“. Hollandi majandusteadlase Huub Ruëli definitsioonile toetudes, kujutab selle termini kohane äridiplomaatia endast esindus- ja kommunikatsioonitegevusi, mida rahvusvahelised ettevõtted kasutavad sihtriigi avaliku sektori ja valitsusväliste esindajatega otse, et luua positiivseid suhteid ja säilitada õigused turul tegutsemiseks (Ruël 2013: 40). Selle määratluse kohased äridiplomaatilised suhted on ennekõike ettevõtte ja sihtriigi mistahes esindajate vahel, jättes välja koduriigi avaliku sektori. Antud töö kontekstis keskendutakse aga pigem just ettevõtte päritolumaa avaliku sektori toetavatele tegevustele.

Märkimist vajab ka asjaolu, et äridiplomaatia ei tähenda ka üksnes ekspordi toetamist. Valdkond on oluliselt laiem, näiteks on Oliver Naray ja Valéry Bezençon kirjeldanud, et äridiplomaatia alla kuulub lisaks ekspordi toetamisele ka investeeringute toetamine, riigi kaubamärgi arendamine, riigi kuvandi loomine, kaubandusvaidluste ja -tõketega tegelemine jne. (Naray, Bezençon 2017: 3).

Siinkohal sobiks piisava laiaulatuslikkuse tõttu kasutada Ühendkuningriigi majandusteadlase Donna Lee 2004 aastal välja pakutud mõistet: „äridiplomaatia on avaliku ja erasektori võrgustike koostöö, et hallata ärisuhteid, kasutades selleks eelkõige diplomaatilisi kanaleid ja protsesse“ (Lee 2004: 51).

Segaduse vältimiseks vajab välja toomist ka termin „majandusdiplomaatia“ (inglise keeles *economic diplomacy*). Majandusdiplomaatia hõlmab veelgi laiemat tegevuse ringi. Naray ja Bezençon on seejuures näitlikult välja toonud, et majandusdiplomaatia alla kuuluvad ka kaubanduslepingute läbirääkimised ning rahvusvahelise kaubanduse mitmepoolsete kokkulepetega seotud diplomaatia (Naray, Bezençon 2017: 3). Ülevaatlikuse huvides on autor koondanud ülalkirjeldatud definitsioonid koos (Berridge Lloyd 2012) majandusdiplomaatia määratlusega tabelisse 1.

**Tabel 1.** Äridiplomaatia ja majandusdiplomaatia definitsioonid.

<b>Äridiplomaatia</b> ( <i>business diplomacy</i> )	Esindus- ja kommunikatsioonitegevused, mida rahvusvahelised ettevõtted kasutavad sihtriigi avaliku sektori ja valitsusväliste esindajatega otse, et luua positiivseid suhteid ja säilitada õigus turul tegutseda (Ruël 2013: 40).
<b>Äridiplomaatia</b> ( <i>commercial diplomacy</i> )	Avaliku ja erasektori võrgustike koostöö, et hallata ärisuhteid, kasutades selleks eelkõige diplomaatilisi kanaleid ja protsesse (Lee 2004: 51).
<b>Majandusdiplomaatia</b> ( <i>economic diplomacy</i> )	Diplomaatia majanduspoliitika küsimustes, sealhulgas delegatsioonide töö konverentsidel, mida korraldatakse organisatsioonide nagu Maailma Kaubandusorganisatsioon kaudu. Hõlmab äridiplomaatia ( <i>commercial diplomacy</i> ) osa, mis on seotud välisriigi majanduspoliitika arengute jälgimise, aruandluse ning nõuannetega, kuidas seda kõige paremini mõjutada. Majandusdiplomaatia pluss äridiplomaatia ( <i>commercial diplomacy</i> ), on kõik, mis on seotud riigi majandushuvide edendamiseks. (Berridge Lloyd 2012: 132)

Mis puudutab äridiplomaatia tegevusi ja meetmeid, siis erinevates uurimustes on kasutatud erinevaid termineid olenevalt konkreetse riigi poliitikast või äridiplomaatia teenuste ülesehitusest. On uuritud ekspordi edendamise programme, äridiplomaatia teenuseid, kaubanduse toetamise meetmeid jne. Erinevad autorid kasutavad erinevat terminoloogiat, millel võib olla ka pisut erinev sisu olenevalt rahvusvahelistumise toetussüsteemi ülesehitusest, kuid kõik need programmid, meetmed, teenused ja toetused liigituvad antud kontekstis märksõna „äridiplomaatia“ (*commercial diplomacy*) alla.

Kuna käesolevas töös keskendutakse eelkõige VKE-de tugiteenustele ja vajadustele, siis on tarvilik ka seda määratlust täpsustada. VKE-d on antud töös määratletud vastavalt Euroopa Komisjoni soovitustele – ettevõtted, kus on vähem kui 250 töötajat ja mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot (European Commission 2003). Antud kitsendust on oluline märkida seetõttu, et uuringus osalevate ettevõtete valimi koostamisel võeti sellele vastavus üheks kriteeriumiks ning allikadena kasutatud kirjandus keskendub samuti valdavalt VKE-dele. Suurettevõtted on uurimusest välja on jäetud seetõttu, et neil on enamasti piisavad ressursid rahvusvahelistumise takistustega omal jõul võitlemiseks. Piiratud ressursside tõttu luuaksegi rahvusvahelistumise ja ekspordi tugiprogrammid just väiksemaid ettevõtteid silmas pidades (Catanzaro et al. 2018: 2).

Ühtse käsitlemise huvides on antud töös kasutatud ka rahvusvahelistumise mõistet vastavalt Euroopa Komisjoni käsitlemisele, viidates kogu tegevusele, mis asetab VKE sisukasse ärisuhtesse välispartneriga: eksport, import, välismaine otseinvesteering, rahvusvahelised allhanked ja tehniline koostöö (Euroopa Komisjon 2014: 9).

Kuna uuringus on keskendutud teadmusmahukale (inglise keeles *knowledge-intensive*) ettevõtlusele, siis vajab seegi termin selgitust. Teadmusmahuka ettevõtte või ettevõtluse konkreetne defineerimine on mõnevõrra keerukam, kuna erinevad autorid kirjeldavad teadmusmahukust väga erinevalt. Leidub väga keerukaid ja pikkadel kriteeriumnimekirjadel põhinevaid definitsioone. Käsitletused varieeruvad ka sisult, jättes välja või kaasates erinevaid valdkondi ja kriteeriume. Ameerika Ühendriikide teadlane William H. Starbuck on täheldanud, et mõiste „teadmusmahukas“ eesmärk on jäljendada ajaloolist liigitust, kus majandusteadlased jaotasid ettevõtteid kapitali- või tööjõumahukateks. Selline liigitus viitab kapitali ja tööjõu suhtelisele tähtsusele tootmise sisenditena. Kapitalimahukas ettevõttes on kapitalil suurem tähtsus kui tööjõul ja tööjõumahukas ettevõttes on jällegi tööjõud olulisem. Analoogia põhjal järeldub – ettevõtte nimetamine teadmusmahukaks tähendab seda, et teadmistel on suurem tähtsus kui teistel sisenditel. (Starbuck 1992: 715)

Antud töö raames võiks välja tuua kahe Suurbritannia autori poolt varasema kirjanduse põhjal arendatud definitsiooni: „teadmismahukas väikeettevõtte on ettevõtte, kus töötab vähem kui 100 töötajat, kellest enamus koosneb kõrgelt kvalifitseeritud tööjõust, mis on

selle kõige olulisem ressurss ning kus tegeletakse suurel määral teadmispõhise tööga – teadmised on omased ning hädavajalikud ettevõtte põhitegevusele, omades tegevustes keskset rolli” (Prashantham, Berry 2004: 152). Eelnimetatud definitsioon on autori hinnangul kirjanduses leiduvatest üks konkreetsemaid ning sobib antud töösse oma laiaulatuslikuma haarde osas. Kuna kõikides ettevõtetes, keda antud töö raames teostatud uuringusse kaasati, oli alla 100 töötaja, võiks selle definitsiooni ka otse kasutusele võtta, kuid arvestades erialaliitude esindatust uuringus ja töö keskendumist VKE-dele, võiks määratlust siiski kohandada, jättes välja väikeettevõtte kitsenduse ning parandades sõnastust.

Seega võiks antud töös seda (Prashantham, Berry 2004: 152) määratlust edasi arendades kasutada järgnevat definitsiooni: Teadmusmahukas ettevõtte on ettevõtte, kus kvalifitseeritud töötajad, olles ettevõtte olulisim ressurss, moodustavad enamuse tööjõust ning kus tegeletakse suurel määral teadmispõhise tööga – teadmised on omased ning hädavajalikud ettevõtte põhitegevusele, omades keskset rolli igapäevatoös.

Kuna teaduskirjanduses leidub ka käsitlusi, kus teadmusmahukaid ettevõtteid on määratletud pigem teenusettevõtetena, siis on vajalik eraldi välja tuua, et antud töös teadmusmahukate ettevõtetena kaasatud ka tootmisettevõtteid, kes pakuvad kõrge lisandväärtusega keerukaid tooteid, kelle tööjõud on kõrgelt kvalifitseeritud ja kes panustavad suurel määral teadusarendusse.

Oluline on mõista ka termini „rahvusvahelistumine“ sisu. Erinevaid teoreetilisi lähenemisi sellele terminile on palju. Picknell et al 2016 on valdkonna kirjanduse kokku võtnud ning välja toonud, et enim kasutatakse kolme põhilist lähenemisviisi. Kõige klassikalisem neist on rahvusvahelistumise jagamine arenguetappideks, mille puhul nähakse ettevõtteid astumas välisturgudele järk-järgult, alustades agentide ja vahendajate kaudu eksportimist lähematele turgudele kuni täieliku välismaise tootmiseni. Järgmiseks kasutatakse suhtevõrgustiku teooriat, mille kohaselt toimub eksport suhtlemise ja võrgustike arendamise tulemusel, saades nii otsusteks vajalikku teavet ja suurendades usaldust välisturul. Viimaseks on autorid välja toonud ressursipõhised lähenemisviisid, kus rahvusvahelistumise otsuseid tehakse juba ettevõtte strateegia osana nii sisemiste kui ka väliste ressursside arendamiseks. (Picknell et al. 2016: 31-32)

Ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi mõistmine on pidevaks väljakutseks nii teoreetikutele kui ka poliitika kujundajatele. Globaalne majanduskeskkond, uued ettevõtlusstrateegiad, tehnoloogia võimalused ja muud ettevõtete piiriülest tegevust mõjutavad tegurid muutuvad nii kiiresti, et keeruline on sammu pidada. Globaliseeruva, teadmispõhise, kõrgtehnoloogilise, sotsiaaltööstusliku ja kliendi väärtustel põhineva majanduse ning teenusmajanduse kiire kasv muudab rahvusvahelist ärikäitumist pidevalt, mis seab pideva kahtluse alla traditsiooniliste rahvusvahelistumise teooriate rakendatavuse (Rialp, Rialp 2007: 3).

Erinevad uuringud keskenduvad ettevõtte rahvusvahelistumise erinevatele teguritele. Võib öelda, et ettevõtete rahvusvahelistumine on keerukas protsess, mis sõltub mitmetest muutujatest, tingimustest ja võimalustest. See on sõltuv ka ettevõtte tööstusharust, erinevatest ettevõtte sisestest aspektidest, otsustajate isikuomadustest, keskkonnast jne (Pickernell, Jones, Thompson, Packham, 2016: 32). Poola majandusteadlane, Krzysztof Wach, on seetõttu väitnud, et rahvusvahelistumine on pidevas muutumises ja seda pole võimalik universaalselt defineerida (Wach 2014: 13).

## **1.2. Rahvusvahelise ettevõtluse toetamise vajalikkusest**

Kas ettevõtete rahvusvahelistumine on ühiskonnale oluline? Kas riik peaks seda toetama? Kas toetusmeetmete rakendamise tagajärjel tekkiv tulu on riigile suurem kui sellele tehtavad kulutused? Kas ettevõtjad ise hakkama ei saa? Järgnevas peatükis on teemakohase kättesaadava kirjanduse põhjal antud vastuseid just neile küsimustele. Välja on toodud asjakohaseid uuringuid ning kirjeldatud olulisi probleeme, millega äridiplomaatia valdkonnas tegeletakse.

Rahvusvahelise ettevõtluse kasutegurid on selgelt välja toodud VKE-de toetamiseks koostatud Euroopa Komisjoni juhendis, kus erinevatele allikatele toetudes on väidetud, et ettevõtete rahvusvahelistumine on eelkõige tänu ekspordi kasvule oluline majanduskasvu mootor. Rahvusvahelistumine aitab luua töökohti ja tõsta riigi elatustaset. Dokumendis on välja toodud, et rahvusvahelistumise ja VKE-de tulemuslikkuse vahel on otsene seos – piiriülene äritegevus soodustab ettevõtete kasvu ja tööhõivet, edendab konkurentsivõimet ning toetab ettevõtete pikaajalist jätkusuutlikkust. (Euroopa Komisjon 2014: 13-14)

Eksport ei ole mõistagi ainus majanduskasvu võimalus, kuid näited nagu Jaapan ja Lõuna-Korea annavad ajaloolist tunnistust, kuidas ettevõtluse rahvusvahelistumine ekspordi ja otseinvesteeringute kaudu võib kaasa tuua väga kiire arengu. Seejuures, on uuritud, et lisaks ettevõtete tulemuslikkusele on rahvusvahelistumisel positiivne mõju ka innovatsioonile. (Boermans, Roelfsema 2015: 8) Ühendkuningriigis teostatud värske uuringud on kinnitanud, et eksportivad VKE-d on keskmiselt produktiivsemad ja uuendusmeelsemad ning majandusraskustele vastupidavamad kui mitteeksportijad (International Trade Centre 2019: 7).

Küsimusele, kas ettevõtete toetamine välisturgudel on majanduslikult üldse põhjendatud, on vastust püüdnud leida mitmed autorid. Järgnevalt annab autor ülevaate ja koondab (vt Tabel 2) uuringud mis, erinevaid lähenemisi kasutades, just sellele küsimusele vastust on otsinud.

Alustuseks on Andrew K. Rose oma rahvusvahelises uuringus (Rose 2007) leidnud, et juba välisesinduse olemasolu on positiivselt seotud riikidevahelise ekspordiga. Uurides 22 riigi välisesindusi 200-s riigis leidis Rose, et iga järgmine konsulaat on seotud veidi suurema ekspordiga. Ta on hinnanud, et iga uus välisesindus toob umbes 6-10% ekspordi kasvu konkreetse sihtriigiga. See on arvestatav kasv ning loomulikult erineb eksportija lõikes mittelineaarselt: esimesel välisesindustel on ekspordile suurem mõju kui järgnevatel. (Rose 2007: 23) Käesoleva töö autori hinnangul tuleb arvestada siinjuures, et välisesinduste rajamisel arvestatakse oluliselt ettevõtlussektori varasemat huvi ja juba tekkinud suundi – ehk osaliselt toimub välisesinduste rajamine tõmbemeetodil. Seetõttu võib arvata, et selle uuringu tulemustes peegeldub osaliselt ka ekspordi kasv, mis on välisesindustest sõltumatu.

Hilisemas uurimuses (Lederman *et al.* 2010), kus samuti osalesid ekspordi edendamise tegelevad asutused üle maailma, leiti positiivne seos ekspordi edendamise asutuste eelarve ja ekspordi mahu vahel. Nende arvutuste kohaselt viib asutuse eelarve 10%-line suurenemine keskmiselt ekspordi suurenemiseni 0,6–1% konkreetse sihtriigiga. Seejuures täheldavad autorid, et suuremate takistustega turgudel on seos veelgi tugevam. (Lederman *et al.* 2010: 264)

Olulisematest uuringutest, kus ekspordi edendamise tulusust on arvudes hinnatud, võib leida ühe veelgi hilisema globaalse uurimisprojekti (Olarreaga *et al.* 2015). Mitmes kohas on avaldatud uuringu töös olevaid versioone (*working paper*). Kogudes andmeid kolmel korral vahemikus 2005 – 2014 võtsid ka nemad eesmärgiks numbriliselt mõõta ekspordi edendamise eelarvete muudatuste mõju ekspordile ja kindlaks teha, millised asutuste omadused tagavad suurema kasu. Võttes kokku uuringute kolme vooru andmed, said nad eri riikidest teabe ekspordi edendamise eelarvete, rahastamisallikate ja tegevuste kohta. Analüüsides ja ühtlustades saadud andmeid leidsid on nad oma aruandes, et agentuuride eelarve suurenemine keskmiselt 1% võrra suurendab ekspordi kasvu keskmiselt ligikaudu 0,08%. Valimi keskmisest lähtudes tähendab see seda, et ekspordi edendamise eelarve suurendamine ühe dollari võrra põhjustab ekspordi kasvu 15 dollari võrra. (Olarreaga, Sperlich, Trachsel 2015: 2)

Seevastu varasemates uuringutes on leitud ka vastupidiseid tulemusi – et ekspordi edendamise meetmed ei ole end õigustanud. Donald B. Keesing ja Andrew Singer on oma 1991 aasta Maailma Panga tellitud teadustöös välja toonud, et ekspordi edendamise asutustel on olnud väga väike mõju ekspordi kasvule, kui üldse (Keesing, Singer 1991: 2). Varasemaid ekspordi edendamise asutusi on kritiseeritud eelkõige juhtimise puudumise, ebapiisava rahastamise, bürokraatliku ja kliendikauge personali palkamise ning valitsuse liigsuure osaluse tõttu (Lederman, Olarreaga, Payton 2010: 257). Seega ei tähenda uue esinduse avamine automaatset tulusust. Vältida tuleb ajaloolisi vigu ning kasutada kaasaegseid lähenemisi.

Belgias on uuritud ekspordi edendamise meetmete mõju ettevõtte tasandil. Ühes seelses uuringus (Broocks, Van Biesebroeck 2017) on hinnatud EL-ist väljapoole suunatud riiklike toetusprogrammide mõju ekspordi kasvule. Uurijad leidsid, et programmides osalemine tõepoolest tõstab tõenäosust, et ettevõtte eksporditurgudele laieneb ning arvutasid, et valimi ettevõtjate keskmine 12 300 euro suurune toetus tõi kaasa 196 000–361 000 euro suuruse ekspordi kasvu esimese kahe aasta jooksul (Broocks, Van Biesebroeck 2017: 26-27). Ettevõtte tasandil teostatud arvutuste osas tuleb aga olla ettevaatlik makromajanduslike järelduste tegemisel, kuna osa sellest ekspordi kasvust võib tuleneda koduriigi vahendajatest mööda minemisest või teiste eksportijate arvelt.

Uuritud on ekspordi edendamise mõju ka mõnevõrra detailsemalt. Ladina-Ameerikas teostatud uurimuses (Lederman *et al.* 2016) leiti, et ekspordi edendamise teenuseid kasutanud ettevõtted sisenevad maailmaturgudele ja püsivad seal tõenäolisemalt, kui need, kes neid ei kasuta, kuid ettevõtete ekspordi mahtu see oluliselt ei mõjuta. Autorite läbiviidud uurimuse tulemused viitavad sellele, et ekspordi edendamise teenuste kasutamine suurendab oluliselt turule sisenemise ja ellujäämise tõenäosust. Programmides osalemine vähendab ka mitteeksportijaks jäämise tõenäosust. Seevastu ekspordi edendamise teenuseid kasutavad ettevõtted ei paista oma ekspordi mahtu suurendavat. Uuringu tulemused viitavad sellele, et sisenemise ja turul püsimise arvukus on peamised kanalid, mille kaudu ekspordi edendamise meetmed mõjutavad ekspordi kasvu, ning kipuvad ebaõnnestuma ekspordi mahtude suurendamisel. (Lederman *et al.* 2016: 3-5)

Siinkohal tuleb märkida, et uuring (Lederman *et al.* 2016) on suunatud arenevatele suurtele riikidele. Arenenud turgude ekspordi edendajad näevad rohkem võimalusi ning teenuseid sihistatakse paremini. Taani ettevõtjate seas teostatakse uuringut (Buusy *et al.* 2019), mille esmased arvutused on kättesaadavad ja näitavad erinevalt Ladina-Ameerika uuringule siiski ka ettevõtete ekspordi mahtude kasvu. Uuringu lõpparuanne ei ole valmis (kättesaadav) aga esmased andmed viitavad, et sihistatud ekspordi edendamise meetmetes osalemine tõstab ettevõtte ekspordi mahtu keskmiselt umbes 4-5 protsenti (Buusy, Munchz, Rodrigue, Schaur 2019: 14).

Ülevaatlikuse huvides on tabelis 2 toodud ülalmainitud rahvusvahelistumise toetamise tulususe uuringud, mis püüavad vastata ülal esitatud küsimusele, kas ettevõtete rahvusvahelistumist on majanduslikult mõistlik toetada. Uuringud on toodud kronoloogilises järjekorras ning kirjeldatud on lühidalt ka valimit.



**Tabel 2.** Ettevõtluse rahvusvahelistumise edendamise programmide mõju uuringud

<b>Uuring</b>	<b>Uuringu valim</b>	<b>Põhilised tulemused</b>
D. B. Keesing, A. Singer (1991)	Arenevate riikide ekspordi edendamise asutuste esindajad (tootmisettevõtete spetsiifiline). (Täpsem valim ei ole uuringudokumendist tuvastatav)	Ekspordi edendamine ei õigusta ennast. Asutused ei tööta efektiivselt – ei ole edumeelsed ega motiveeritud (rahastaja ei hinda mõju), keskenduvad kõigele korraga, on tsentraalselt juhitud ning neil puudub konkurents eraturul.
A. K. Rose (2007)	22 suurel määral eksportiva riigi välisesindused 200-s eri riigis.	Iga uus välisesindus toob 6-10% ekspordi kasvu konkreetse sihtriigiga.
D. Lederman, M. Olarreaga, L. Payton (2010)	88 riigi ekspordi edendamise asutused üle maailma.	Ekspordi edendamise asutuse eelarve 10%-line suurenemine kasvatab ekspordi 0,6–1% konkreetse sihtriigiga.
M. Olarreaga, S. Sperlich V. Trachsel (2015)	94 riigi ekspordi edendamise asutused üle maailma.	Eelarve suurenemine 1% toob keskmiselt 0,08% ekspordi kasvu.
D. Lederman, M. Olarreaga L. Zavala (2016)	7 Ladina-Ameerika riigi tootmis- ja teenusettevõtet.	Turule sisenemise ja seal püsimise arvukus on peamised kanalid, mille kaudu ekspordi edendamise meetmed toetavad ekspordi kasvu.
A. Broocks, J. V. Biesebroeck (2017)	Belgia ekspordi edendamise programme kasutanud ja mitte kasutanud ettevõtted. 130 134 tähelepanekut 2006-2010.	Keskmine 12 300 euro suurune investeering ettevõtja toetuseks toob 196 000–361 000 euro suuruse ekspordi kasvu esimese kahe aasta jooksul. (EL-ist väljapoole suunatud riiklike toetusprogrammid Belgias)
M. T. Buusy, J. R. Munchz, J. B. Rodrigue, G. Schaur (2019)	Taani ekspordi edendamise programme kasutanud ja mitte kasutanud ettevõtted. 46 287 tähelepanekut 2002-2015.	Ekspordi edendamise meetmetes osalemine tõstab ka ettevõtte ekspordi mahtu keskmiselt 4-5%. (Taani ekspordi edendamise programmid 77-sse eri riiki)

Seega on rahvusvahelistumise edendamise meetmete ja programmide tõhususe analüüsimisel kasutatud kahte peamist lähenemisviisi. Üks põhineb riikidevahelise kaubanduse tulemuslikkuse ning teine ettevõtte tasandi mõju hindamisel. Suurem osa neist uuringutest leiab, et ekspordi edendamine omab tõepoolest erinevat positiivset mõju. Sama tulemuseni on jõudnud ka Cruz, Lederman ja Zoratto, kes oma 2018 aasta uuringus on samuti koondanud varasemate teostatud uuringute tulemusi (Cruz, Lederman, Zoratto 2018: 10). Seetõttu võib öelda, et ekspordi edendamisse tasub investeerida – tulu on suurem kui kulu. Viidates varasematele uuringutele (Keesing, Singer 1991), on aga oluline, et selle juures kasutataks kaasaegseid lähenemisviise.

Ettevõtete rahvusvahelistumise toetusteenused omavad ka kaudsemat positiivset mõju. Ühendkuningriigi eksportivate VKE-de seas tehtud uuring näitas, et nii informatiivsete kui ka kogemuslike ekspordi edendamise meetmete kasutamisel on positiivne ja oluline mõju ettevõtte suhete kvaliteedile. Lisaks suhetele välisklientidega paranevad programmides osalemise tõttu suhted ka koduturul (Haddoud *et al.* 2017: 79). Ettevõtte suhete kvaliteet erinevate osapooltega tervikuna omab aga olulist mõju eksportija tulemuslikkusele. Autorid leidsid, et uuringus osalenud ettevõtete suhete kvaliteet mõjutas eksportija majanduslikku tulemuslikkust kuni 31% (Haddoud *et al.* 2017: 80).

Aga miks ettevõtjad siis ise hakkama ei saa? Võiks ju arvata, et globaliseerivas maailmas muutub ka rahvusvahelistumine igati lihtsamaks ja sujuvamaks. Erinevad autorid leiavad, et vaatamata viimaste aastakümnete kiire side- ja transporditehnoloogia arengule ning ametlike kaubandustõkete vähenemisele ei kulge see protsess siiski nii sujuvalt. Tänapäeval takistavad rahvusvahelist ettevõtlust üha enam mitteformaalsed kaubandustõkked, kultuurilised ja institutsionaalsed erinevused ning erisused tegutsemistavades (Moons, van Bergeijk 2016: 1). Viimaste aastate globaalses poliitikas on pead tõstmas, ka mõni aeg tagasi minevikuna tundunud, formaalsed tõkked. Hollandi majandusteadlane Huub Ruël on seejuures väitnud, et proteksionismi ja erinevate tariifide taaskehtestamise ajal muutub äridiplomaatia veelgi olulisemaks (Ruël 2019: 33).

Ettevõtete rahvusvahelistumisel võib esineda väga erinevaid takistusi. Et seda protsessi toetada, peab mõistma probleeme, millega ettevõtjad igapäevaselt rahvusvahelistel turgudel silmitsi seisavad. Kirjanduses on defineeritud eksportimist takistavat tegurit, kui „*mis tahes elementi või tegurit, olgu see ettevõtte sisene või väline, mis takistab või heidutab ettevõtet eksporditegevuse alustamist, suurendamist või jätkamist*“ (Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz, 2010: 397). Jesús Arteaga-Ortiz ja Rubén Fernández-Ortiz on koondanud sellesisulise kirjanduse ja seda analüüsides toonud välja põhilised ekspordi takistavad tegurid (vt Lisa 1.). Seejuures liigituvad need nelja põhikategooriasse: **teadmistel põhinevad takistused, ressurssidel põhinevad takistused, protseduurilised takistused ning välised takistused**, mis tulenevad rahvusvahelistel turgudel valitsevast ebakindlusest, mida ettevõtte ise kuidagi kontrollida ei saa (Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz 2010: 398-403).

Lisast 1 nähtub, et ettevõtjaid on rahvusvahelistel turgudel kimbutamas väga palju erinevaid probleeme, mille ületamiseks ettevõtte enda ressurssidest alati ei piisa. Takistused on oma sisult väga erinevad, mistõttu võib ettevõtetele (eriti VKE-del) puudu tulla oskustest nende keerukate probleemidega tegelemiseks. Et avaliku sektori äridiplomaatia tugi on ettevõtetele ülioluline, on väitnud ka Poola majandusteadlane Agnieszka Hajdukiewicz. Tema hinnangul on kõige rohkem tuge tarvis just välisurgudel uustulnukana tegutsevatel VKE-del, kuna välisuru ettevõtluse majanduslik, regulatiivne ja kultuuriline kontekst erineb koduturu harjumuspärasest keskkonnast (Hajdukiewicz 2018: 108). Seejuures soovitaksegi meetmete rakendamisel keskenduda just uutele eksportijatele (Olarreaga *et al.* 2015: 2). Ettevõtte tasandil on seega rahvusvahelistumise toetamine samuti oluline, aidates, läbi erinevate meetmete ja programme, ettevõtjatel ülalkirjeldatud rohkeid ja keerulisi takistusi ületada.

Rahvusvahelistumise toetusmeetmed mõjuvad seega eelkõige eksportijate arvukuse suurenemisele, pakkudes tuge turgudele sisenemisel ja seal püsimisel. Ettevõttespetsiifilised meetmed aitavad ka turukogemusega ettevõtete ekspordi mahtusid kasvatada. Programmidest osalemine toob lisaks ekspordi kasvule positiivse mõju ka eksportija suhete kvaliteedile, mis parandavad ettevõtte majandustulemusi tervikuna. Ekspordi kasv, ettevõtete edukus ja konkurentsivõime on oluline riigi majanduse kasvuks ja elatustaseme tõusuks. Rahvusvahelistumise toetamisest saadav tulu on reeglina siiski suurem kui sellele tehtavad kulutused ning ettevõtete toetamine välisurgudel on käesoleva töö autori hinnangul põhjendatud.

Tuleb välja tuua, et ettevõtete rahvusvahelistumisel ainult positiivsed mõjud. Riikide majanduste põimumine ja globaalse ühisturu suunas liikumisel on omad ohud, milledele rõhumine on saanud viimase aja proteksionistlikumate poliitiliste jõudude üheks fookuspunktiks. Prantsuse rahvusvahelistele suhetele keskendunud teadlased (Balzacq *et al.* 2020) oma hiljutises raamatus välja toonud, et globaliseerumise tingimustes on erasektori esindajad üha enam riikidevaheliste läbirääkimiste laua taga ning seda nähakse ka ohuna, kuna tihtipeale võivad erasektori äridiplomaatia (*business diplomacy*) ja avaliku sektori huvid konfliktis olla (Balzacq *et al.* 2020: 224). Antud töös on

keskendatud aga eelkõige majandusmõjudele, mistõttu laiematele piiriülese majandustegevuse poliitilistele ja ühiskondlikele mõjudele rohkem hinnanguid ei anta.

### 1.3. Rahvusvahelistumise toetusmeetmete teoreetilised alused

Ülaltoodud rahvusvahelistumise takistustega tegelemiseks on välja töötatud erinevaid meetmeid, millega ettevõtjaid toetada. Kirjanduses on mitmesuguseid käsitusi, mis kirjeldavad erinevaid meetmeid laiemalt ja kitsamalt. Seejuures on teaduskirjanduses keskendunud eelkõige erinevate asutuste ja programmide hindamisele. Leidub ka üksikuid autoreid, kes valdkonnas orienteerumist lihtsustada püüavad ning meetmeid mingilgi moel kategoriseerivad. Seejuures võib leida eelkõige kasutajakogemusest ja ettevõtte rahvusvahelistumise tasemest lähtuvaid liigitusi.

Hiljutine, erinevat kirjandust kokku võttev uuring (Catanzaro *et al.* 2018) on leidnud, et riiklikud programmid võivad ekspordi tugiteenuste osas mõnevõrra erineda, kuid laiemalt vaadates on need teenused kogu maailmas siiski üsna sarnased. Väidetavalt on läänemaailmas nende programmide väljatöötamisel olnud teerajajateks Itaalia, Austria, Kanada ja Saksamaa. (Catanzaro *et al.* 2018: 3) Catanzaro, Messeghem ja Sammut on uuringuid kokkuvõtvalt jaganud need meetmed kolme kategooriasse – informatiivsed, operatiivsed ja rahalist tuge pakkuvad (Catanzaro *et al.* 2018: 4). Enamik varasemaid autoreid on jõudnud aga järeldusele, et kasutajakogemusest lähtuvalt võib need meetmed siiski laias laastus kaheks jagada: **informatiivsed ja kogemuslikud** (Kotabe, Czinkota 1992: 639; Gençtürk, Kotabe 2001: 57; Haddoud *et al.* 2017: 4).

Rahvusvaheliste tugimeetmete illustreeritud jaotus on esitatud tabelis 3. Informatiivsed programmid – näiteks töötoad, seminarid, ekspordi nõustamised, koolitusprogrammid ja keeleõppe toetamine – tegelevad küsimusega „kuidas eksportida“. Kogemuslikud programmid aga hõlmavad teenuseid, kus ettevõttel on võimalus reisida potentsiaalsele turule ja kohtuda potentsiaalsete klientidega või koostööpartneritega. Kogemuslikeks võivad olla näiteks messid, lähetused, partnerotsingud, erinevad spetsiifilised kaubandusmissioonid ning programmid välismaiste agentide ja edasimüüjate tuvastamiseks. Kuna erinevad riigid pakuvad erinevaid meetmeid, võivad mõlema kategooria alla liigituda lugematu hulk toetustegevusi. Eesti piiratud finantsvõimekuse

ja jaotuse lihtsustamise huvides on antud teadustöös kasutatud samuti varasemat jaotust, mida esineb autori poolt leitud teaduskirjanduses ka kõige arvukamalt.

**Tabel 3.** Rahvusvahelistumise tugimeetmete jaotus

<b>Informatiivsed meetmed</b>	<b>Kogemuslikud meetmed</b>
“Kuidas eksportida” töötoad, seminarid	Messid
Individuaalne nõustamine ja töötajate koolitamine	Äriviisidid
Keeleõpe, tõlkeabi	Välisriikide erialaliitude/kaubanduskodade abi
Ekspordile suunatud koolitusprogrammid	Programmid, mis tuvastavad välismaiseid esindajad ja turustajaid
...	...

Allikas: Haddoud *et al.* 2017: 70

Uuringuid kokkuvõttes teadustöös (Catanzaro *et al.* 2018) on täheldatud, et varasemad rahvusvahelistumise toetusprogrammide tõhususe uuringud keskendusid teadmispõhistele, informatiivsetele meetmetele. Seda seetõttu, et nende arendamisel on kasutatud klassikalist Uppsala rahvusvahelistumise mudelit raamistikuna, mis peab teadmisi järkjärgulise rahvusvahelistumise võtmeteguriks. Tulemused nende mõju kohta on hilisemate autorite hinnangul aga vastuolulised või ebaselged. Tänapäevasemad uuringud on rõhutanud valdavalt just suhtevõrgustiku olulisust kaasaegsetele (varajasele rahvusvahelistumisele keskendunud) ettevõtetele pühendatud meetmete arendamisel ja nende eesmärkide püstitamisel. (Catanzaro *et al.* 2018: 3) Seega on ajas võimalik täheldada suunda informatiivsete meetmete rõhuasetuselt kogemuslike poole.

Lisaks kasutajakogemusest lähtuvalle liigitusele, võib rahvusvahelistumise toetusteenustele läheneda ka eksportijate arenguetaappidest lähtuvalt. Seega, on meetmeid võimalik jaotada ka vastavalt ettevõtte turule sisenemise tasemele. Ühendkuningriigi autorid (Diamantopoulos *et al.* 1993) on sellest lähtuvalt ekspordi edendamise meetmed jaotanud kolme faasi. Esmalt tegeletakse ettevõtja motiveerimisega rahvusvahelistumisele (**mitteeksportija**). Siia alla kuuluvad meetmed, mis tegelevad ekspordi ja selle võimaluste teadlikkuse tõstmisega. Teises faasis proovivad erinevad programmid aidata rahvusvahelistumise protsessis osalevat ettevõtet (**turule siseneja**) ning pakkuda tuge lähtuvalt tema konkreetsetest vajadustest. Siin

püüavad meetmed toetada ettevõtteid vajaliku informatsiooniga välisturu kohta ning pakkuda ekspordi juhtimise kogemust. Lisaks fokuseeritud informatiivsetele meetmetele kuuluvad siia alla ka kogemuslikud programmid, näiteks erinevad visiidid, mis annavad vahetumaid teadmisi ning kogemusi sihtturust. Kolmandasse faasi kuuluvad meetmed, mis on mõeldud konkreetset juba **kogenud eksportija** toodete ja teenuste tutvustamiseks välisturul. Siin võib nimetada teatud teenusest või tootest lähtuvate turuuringute toetamist, messide külastamist, kaubandusvisiite jne. (Diamantopoulos *et al.* 1993: 7-8) Ekspordi ettevalmistavas faasis on ettevõtja vajadused oluliselt erinevad võrreldes olukorraga, kus tooted ja teenused on juba aastaid turul olnud. See on ka üks põhjusi, miks tegelike vajaduste ja meetmete vahel tekib paratamatu ebakõla. Programmide eest vastutavate ametite eesmärk on seda ebakõla minimeerida ning pakkuda ettevõtjatele, kasutades olemasolevaid ressursse optimaalselt, võimalikult fokuseeritud ja tulemuslikke ekspordi edendamise teenuseid.

Seega võib varasemas teoreetilistest käritlustest lähtuvalt ekspordi edendamise meetmeid liigitada nii nende kasutajakogemusest (informatiivsed ja kogemuslikud) kui ettevõtete turule sisenemise faasidest (mitteeksportija, turule siseneja, kogenud eksportija) lähtuvalt. Järgnevas peatükis on läbi töötatud kirjandus, mis annab konkreetsemaid soovitusi ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks.

#### **1.4. Ülevaade varasematest uuringutest – soovitused ja tähelepanekud ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks**

Rahvusvahelistumise toetusmeetmetele või laiemalt äridiplomaatialle pühendatud kirjandust on Eestis väga vähe välja antud. Leiab riigi tellimusel teostatud, tänaseks juba mõnevõrra aegunud, kvantitatiivseid uuringuid, mis keskenduvad valdavalt ekspordi takistustele. Näiteks Eesti Kaubandus-Tööstuskoja ja Konjunktuuriinstituudi 2010 aasta ekspordiprobleemide uuring (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring 2010) või Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt tellitud eksportööride konkurentsivõime toetavate ja pidurdavate tegurite uuring (Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring 2015). Laihaardelised uuringud välisturgudel pakutavate teenuste osas sisuliselt aga puuduvad. On ka üksikuid teadustöid, kus on keskendutud konkreetsele ettevõttele või spetsiifilisele äridiplomaatilisele meetmele, näiteks kõrgetasemelistele välisvisiitidele (Tiits 2019). Käesoleva peatüki eesmärk on aga anda

ülevaade ja koondada (vt Lisa 2) uuringud, milles käsitletakse teemat meetmete või ettevõtete üleselt. Välja on tuudud seaduspärasused ja neist tulenevad soovitusel, mis annaks täiendust järgmises magistritöö osas käsitletud Eestis läbiviidud ettevõtlussektori uuringu tulemustele. Seetõttu toetub see täielikult rahvusvahelisele kirjandusele.

Ka rahvusvaheliselt ei ole valdkond kuigi põhjalikult uurimustega kaetud. Leidub üksikuid autoreid (Lederman *et al.* 2010; Olarreaga *et al.* 2015; Schembri *et al.* 2019), kes on muuhulgas hinnanud, mis rahvusvahelistumist mõjutab, millised tugiorganisatsioonide ülesehitused ja strateegiad paremini töötavad või milliseid ettevõtteid on tulusam toetada. Käesolevas peatükis on liigutatud üldisemalt kitsama suunas – esmalt on koondatud uuringud, mis annavad poliitikakujundajatele ja välisesindajatele üldisemaid soovitusi ning edasi on liigutatud eelnevas peatükis välja toodud kasutajakogemusest tuleneva liigituse järgi.

Rahvusvahelisest kirjandusest nähtub, et ettevõtete rahvusvahelistumine algab teadlikkusest ja ettevõtjate suhtumisest rahvusvahelisse ärisse. Taani, Prantsuse ja Norra VKE-de seas on teostatud uuring (Moen, Servais, 2002), kus leiti, et ettevõtte rahvusvahelistumine on suuresti määratud juba asutamisel. Asutajate ja otsustajate suhtumine on määrava tähtsusega, kas uus ettevõtte sünnib globaalselt või keskendub kohalikule tasandile (Moen, Servais, 2002: 61-62). Hilisemas uuringus (Wilkinson, Brouthers 2006) on samuti leidnud, et juhtide ekspordi-vastane või ekspordi pooldav suhtumine mängib määravat rolli, kas ettevõtted hakkavad eksportima või mitte. Tulemused näitavad, et peamine põhjus, miks ettevõtted rahvusvahelistele turgudele ei liigu, on nende juhtide motivatsioonipuudus ning lihtne soovimatus eksportida (Wilkinson, Brouthers 2006: 235). Käesolevas töös, ei keskenduta otseselt küll koduturu ettevõtjate motiveerimisele, aga kuna nende suhtumise kujundamisel ning teadlikkuse tõstmisel on ka avalikul sektoril oma oluline roll, on oluline välja tuua, millest ettevõtete rahvusvahelistumine alguse saab.

Hilisemast Ühendkuningriigi teadustööst (Haddoud *et al.* 2017), võib lugeda, et ettevõtja laiem suhtlusvõrgustik erinevate avalike, poolavalike ja erasektori organisatsioonidega aitab juba iseenesest rahvusvahelistumisele kaasa. Empiirilisi tõendeid on küll vähe, kuid vähesed uuringud siiski kinnitavad, et rahvusvahelisele

turule pääsemiseks on ka koduturu institutsionaalsed kontaktid väga olulised. Lisaks ettevõtja isiklikule äri võrgustikule on oluline just koostöö erinevate erialaliitude ja muude ettevõtlusorganisatsioonidega. Sellised võrgustikud täiendavad ettevõtte sisemisi ressursse ning vähendavad ebakindlust potentsiaalsel eksporditurul. Seejuures muudab erinevates koduturu võrgustikes osalemine tänu teadusarenduse ja innovatsiooni ülekandumise efektile ettevõtte tooteid ja teenuseid konkurentsivõimelisemaks. Lisaks toetab koduturu võrgustikes osalemine tihti ka ettevõtte turule pääsemist läbi isiklike soovitude. (Haddoud *et al.* 2017: 73)

Turu Majandusülikoolis on Soome ja Rootsi VKE-de seas samuti uurinud (Oparaocha 2015) selle nn „institutsionaalse teooria“ paikapidavust – kuivõrd mõjutab rahvusvahelistumist ettevõtete asukohariigi suhtlusvõrgustik erinevate institutsioonidega. Tulemused näitavad, et sellisel võrgustumisel on tõesti tugev positiivne mõju VKE-de rahvusvahelistumisele. Peamised valdkonnad, kus institutsionaalsed võrgustikud mõjutasid uuringus osalenud ettevõtete rahvusvahelistumist, olid turuteave, finantstugi, ärikontaktid ja partneriotsingud. Uuringus tuuakse välja, et selliste võrgustike abil saab ettevõtja juurdepääsu täiendavatele ressurssidele, mida on võimalik kasutada oma rahvusvahelises arengus. (Oparaocha 2015: 10) Koondades kahe uuringu tulemusi võib öelda, et rahvusvahelistel turgudel pakub tuge ka koduturu kontaktvõrgustik, mistõttu ei tohi alahinnata ka kõikvõimalike ettevõtlusorganisatsioonide (erialaliidud, kaubandus- ja tööstuskoda jne) mõju ettevõtjate edu tagamisel.

Seejuures tuleb välja tuua, et võrreldes ressursi- või tööjõumahukate ettevõtetega on teadmismahukas ettevõtluses suhtevõrgustike loome mõnevõrra erinev. See tuleneb eelkõige asjaolust, et ettevõtted on tihtipeale loodud rahvusvahelisena (*born global*) ning nende rahvusvahelistumise strateegiad varieeruvad oluliselt rohkem kui klassikalistel tootmisettevõtetel (Coviello, Martin 1999: 60).

On palju teaduskirjandust, mis keskendub suhtevõrgustike rollile ettevõtete rahvusvahelistumisel. Enamik varasematest uuringutest keskendub mõistagi klassikalistele ettevõtetele. Mitmed autorid on aga uuinud ka teadmismahukaid ettevõtteid ning leidnud, et välisturgudele liigutakse tihti suhtevõrgustiku järel ehk ettevõtja olemasolevad kontaktidest oleneb suurel määral kuhu ja milise strateegiaga



liigutakse (Coviello, Martin 1999: 61; Moen *et al.* 2004:1244; Zain, Ng 2006: 201). Seevastu on Soome teadmismahukate ettevõtete seas uuritud suhtevõrgustike rolli füüsiliselt kaugemale turule, Jaapanisse, laienemisel. Vastandudes varasemalt uuritule, leidis autor, et uuringus osalenud ettevõtetel oli turule sisenemine strateegiline otsus, peale mida hakkati eesmärgipäraselt suhtevõrgustikke alles looma (Ojala 2009: 56). Ojala on oma uurimuses välja toonud, et ettevõtjad kasutavad ja arendavad olulisi suhteid aktiivselt turule sisenemiseks, seejuures paljudel juhtudel on nende suhete vahendajad just mittetulunduslikud avaliku sektori teenusepakkujad (Ojala 2009: 57).

Seejuures tunnetavad ka teadmismahukate ettevõtete esindajad ise, et suhtevõrgustikel on nende jaoks eksistentsiaalne roll. Leedu ettevõtjate seas on näiteks uuritud, millised on need määravad mis teadmismahuka ettevõtluse üldse ellu kutsuvad. Ettevõtjad on välja toonud, et mitmed olulised faktorid on just suhtevõrgustikel põhinevad, nagu partnerluste intensiivne kasutamine, võrgustike loomise ja arendamise oskus, võrgustike kasutamine ärimudeli loomisel ja arendamisel ning nende rakendamine rahvusvahelistes väärtusahelates (Dlugoborskyte, Petraite 2017: 196).

Seega võib öelda, et teadmismahukate ettevõtete rahvusvahelistumisel on suhtevõrgustike roll veelgi olulisem. Kontaktloomega tegelevad teenused peavad seejuures arvestama, et erinevatel turgudel on ettevõtjate vajadused erinevad. Lähematel, tuttavatel turgudele laienemisel on ettevõttel tihti peale võimalik toetuda ka oma olemasolevale võrgustikele, kuid kaugematel turgudel tuleb see võrgustik ettevõttel üles ehitada, toetudes seejuures suurel määral äridiplomaatia teenustele.

Ülal korduvalt mainitud autorid (Olarreaga *et al.* 2015), kes on uurinud erinevaid ekspordi edendamise tegevaid agentuure ja esindusi globaalselt, on välja toonud seaduspärasusi, millistele ettevõtetele keskendumine paremini töötab. Tulemused näitavad, et teenuste fookuseerimine pigem uutele eksportijatele, kui juhuslikele või kogenud eksportijatele, annab paremad tulemused. Ühtlasi nähtub uuringu dokumentidest, et suurema tootlusega on asutused, kes keskenduvad pigem keskmise suurusega ettevõtetele, kui väiksematele või suurematele (Olarreaga *et al.* 2015: 2). Siinkohal tuleb veelkord aga välja tuua, et uutele VKE-dele on avaliku sektori äridiplomaatia tugi veelgi olulisem (Hajdukiewicz 2018: 108), millest tuleneb, et erasektori vajadused ja avaliku sektori huvid võiksid siin suuresti kattuda.

Mis puudutab organisatsioonide ülesehitust, siis huvitava seaduspärasusena on välja toodud, et mida rohkem on erasektori esindajaid välisturgudel tuge pakuvate asutuste juhatustes, seda tulusamalt nad töötavad (Olarreaga *et al.* 2015: 2). Sama seos on välja joonistunud ka ühes varasemas riikideüleses uuringus (Lederman *et al.* 2010: 263). Siinkohal võib tuua ka eduka näite Swissnexi (Swissnex 2015) näol, kes edendab Šveitsi riigi haridust, ettevõtlust ja innovatsiooni välisriikides. Swissnex on riigi poolt ellu kutsutud asutus, kuid tugineb avaliku ja erasektori partnerlusele. Nelja aasta kaupa rahastab Šveitsi valitsus Swissnexi olulise infrastruktuuri ja personali osas. Erasektori partnerid, rahastajad ja sponsorid pakuvad aga konkreetsete tegevuste jaoks rahalist tuge. Seejuures on tingimuseks seatud, et kaks kolmandikku projekti eelarvest peaks katma kolmandate osapoolte rahastus (Schlegel 2014: 5). Sama näite puhul võib veel märkida, et iga esindus on oma strateegilistes otsustes autonoomne. Välisesindus ise valib, kes on tema partnerid, milliseid teenuseid osutatakse ja arendatakse, milliseid projekte toetatakse, keda värvatakse ja kuidas ressursse kasutatakse (Swissnex 2015: 12).

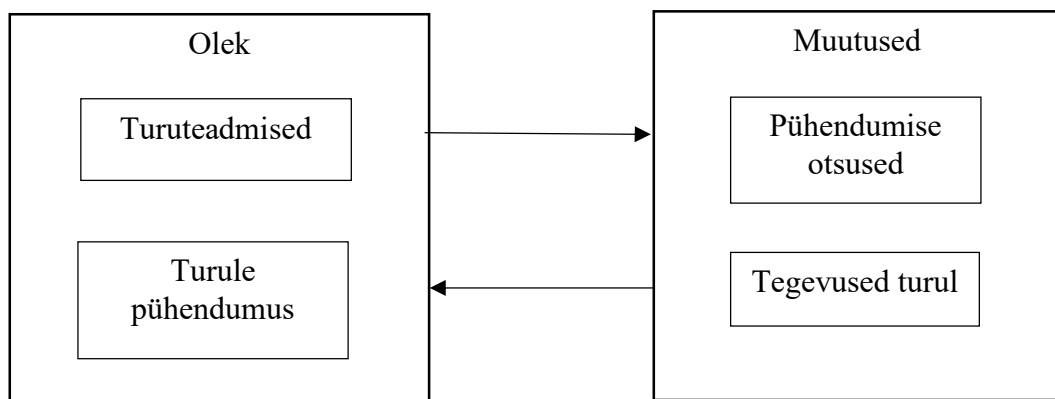
Uurides Euroopa ekspordi edendamise organisatsioone, on lisaks välja toodud, et asutuste strateegiad, mis arvestavad rohkem välisesinduste võimaluste ja huvidega, aitavad edendada kompetentsi koosloomet ja paremini hinnata esinduste panust agentuuri üldisesse toimimisse. Selliste strateegiate loomiseks on vaja, et välisesinduse ja agentuuri vahel seatakse ühised eesmärgid ja huvid, tunnustatakse üksikute esinduste asjatundlikkust ning töötatakse välja iga esinduse spetsiifiline roll ja selge strateegia. (Schembri *et al.* 2019: 9). Seega on eelkõige oluline, et asjakohane infovahetus oleks kahepoolne ning esinduse spetsiifilist teavet võetaks katusorgansatsioonide strateegiate loomisel arvesse.

Samad autorid on oma uuringu põhjal andnud välisesindustele ka konkreetse soovitus: "teha eraldi kaardistus, millised on erinevate sidusgruppide (esindus ise, valitsus ja ettevõtted) huvid." (Schembri *et al.* 2019: 8). Sellest lähtuvalt on võimalik leida selgem ühisosa ning saadud tulemusi oma strateegilistes valikutes arvestada, mille kaudu omakorda saavutatakse ka parem koostöö välisturgudel uute väärtuste loomisel (Schembri *et al.* 2019: 8). Oluliste sidusgruppide huvide väljaselgitamine aitab vähendada ka riski, et strateegiaid ja prioritseerimist tehakse ühe osapoolte huvides

(Schembri *et al.* 2019: 8) – valitsuse huvides, kartes kaotada ressursse või kitsa klientuuri huvides, kes oma vajadusi kõige valjemini väljendab.

Artiklis tuuakse lisaks välja, et kõikvõimalikud valiku kriteeriumid ja selle protsess ettevõtetele sihistatud abi puhul peavad olema selgelt määratletud ja kõigile osapooltele edastatavad. Selgus tekitab teadlikkust ja tajutavat õiglust, mis toetab ka vastastikust kasu. Arvestades, et kodumaise ettevõtlus ringkonna esindajad võivad nõuande- ja lobitegevuse kaudu oma koduriigi valitsusele mõju avaldada, tugevdab selline lähenemisviis välisriigis tegutseva esinduse positsiooni ja toetab selle pikemaajalisi strateegilisi suundi. (Schembri *et al.* 2019: 9) Selged läbipaistvad valiku kriteeriumid ja sidusgruppide huvide kaardistamine toetavad äridiplomaatilise esinduse iseseisvust ning väldivad valitsuse liigsuurt mõju, mis on üks põhjustest, miks varasemad ekspordi edendamise asutused ebaefektiivsed olid (Lederman, Olarreaga, Payton 2010: 257).

Liikudes edasi juba meetmete liigitusest lähtuvalt, tuleb välja tuua, et informatiivsete toetusmeetmete mõju on keeruline uurida, kuna teabe kogumise, jagamise kasu ei ole lihtsasti mõõdetav. Seda aga, et välisturgude informatsiooni olemasolu on ettevõtete rahvusvahelistumisel väga oluline, on hinnatud juba varases rahvusvahelistumist uurivas kirjanduses. Seost välisturu teadmiste ja rahvusvahelistumise vahel on näidatud ka ühed rahvusvahelistumise teooriate rajajad, Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne, kes on välja toonud lihtsa mudeli teadmiste ning ettevõtte pühendumise protsessi vahel (vt. joonis 1).



**Joonis 1.** Rahvusvahelistumise põhimõtteline toimimine - oleku ja muutuste aspektid (Johanson, Vahlne 1977: 26)

Autori sõnul kajastab mudel oma olemuselt nii objektiivseid, kui kogemuslikke teadmisi. Seejuures on mõlemat liiki teadmiste roll oluline. Objektiivsed teadmised on kergelt õpetatavad ja edastatavad, seetõttu rõhutavad autorid kogemuslikele teadmistele keskendumise vajadust, mida on keerulisem ammutada ja edasi kanda. (Johanson, Vahlne 1977: 28) Informatiivsed meetmed toetavad neid objektiivseid teadmisi, mis omakorda aga tõstavad kogemuslike teadmiste ammutamise efektiivsust. Kogemuslike kaubandusmissioonide (visiidid, partnerotsingud, messid jne.) edu põhineb suuresti enne konkreetset üritust läbi viidud põhjalikel ja sihipärastel turu-uuringutel ja muu informatsiooni kogumisel, mis annavad osalejale vajalikud objektiivsed teadmised. Oluline on omada teadmisi enne kogemustest tulenevaid subjektiivsemaid järeldusi.

Ühendkuningriigis teostatud uuringu tulemused näitavad, et mida suurema eeltöö ettevõtte esindajad teevad, lugedes erinevat materjali ja osaledes sihtturu kursustel, seda edukam on kontaktiloome missioon. Muuhulgas võimaldab parem eeltöö mõista konkreetse turu vajadusi, et osata pakkuda õigeid tooteid või teenuseid olenevalt kohalikust nõudlusest, arengutasemest jne. Samuti toetab põhjalikum ettevalmistus parema maine kujunemist sihtturu kontaktide silmis, näidates suuremat valmisolekut ja tõsiseltvõetavust. (Spence 2003: 98) Objektiivsete teadmiste kogumisel on oluline roll just informatiivsetel toetusmeetmetel, mis ettevõtetel seda teadmiste ammutamise protsessi lihtsustavad.

Liikudes edasi kogemuslike meetmete juurde, tuleb välja tuua, et märkimisväärne osa ekspordi edendamisest ja sinna suunatud ressurssidest on seotud kontaktvõrgustike loomisega välisurul (Welch *et al.* 1998: 69-71). Rahvusvahelised ettevõtjad kasutavad välisurudel äri võimaluste otsimiseks oma kohapealseid kontaktvõrgustikke ning edu tõenäosust suurendab rohkemate kontaktide olemasolu (Felzensztein *et al.* 2015: 154-156). Kaasaegsem meetmeid analüüsiv kirjandus keskendub just suhtevõrgustikele kui põhilisele strateegilisele ressursile rahvusvahelistumisel. Rahvusvahelises ettevõtlus-, ja ärikirjanduses kohtab suhtevõrgustiku rolli olulisuse rõhutamist seejuures üha sagedamini. Ühes olulises kirjandust koondavas teadustöös (Catanzaro *et al.* 2018) on välja toodud nimekiri erinevatest autoritest, kes oma uuringutes suhtevõrgustiku olulisust rõhutavad: „Nicole E. Coviello, Martin P. Cox, Marian V. Jones, Nicole

Coviello, Yee Kwan Tang, Sylvie Chettya, Desiree B. Holm ja ka Jan Johanson ning Jan-Erik Vahlne“ (Catanzaro *et al.* 2018: 3).

Siinkohal tuleb täpsustusena välja tuua, et just füüsiliselt rahvusvahelistele turgudele minek suurendab ettevõtja kogemuslikke teadmisi (Spence, 2003: 96). Ühendkuningriigis teostatud uuringus on välja toonud, et ehkki kommunikatsioonitehnoloogiad hõlbustavad rahvusvaheliste ärivõrgustikke toimimist, on oma pühendumuse näitamiseks ja müügi suurendamiseks endiselt vaja isiklikke ja näost näkku kohtumisi välismaiste partnerite ja klientidega (Spence, 2003: 98-99).

Oluline ei ole siinkohal üksnes suhtevõrgustiku suurus, vaid ka suhete kvaliteet. Suhted rahvusvaheliste partneritega on äärmiselt oluline faktor eksportija rahvusvahelistumise edus. Näiteks atmosfäär, mida iseloomustab liigne oportunistlikkus, vastuoluline käitumine ja distantsi hoidmine, võib ohustada ärisuhte kvaliteeti, samas aga kõrge koostöövalmidus, usaldus ning pühendumus tugevdavad nii suhteid kui ka finantstulemusi (Leonidou *et al.* 2014: 36). Head suhted on seotud paremate majandustulemustega, kuna aitavad VKE-del välisturgudele sisenemise ja seal laienemise takistustest üle saada. Kvaliteetsed välisturu kontaktid võimaldavad juurdepääsu kultuurilisele, tehnilisele ja ärilisele informatsioonile (Johanson, Vahlne 2009: 1425).

Välja võib tuua ka asjaolu, et mida tugevamad suhted on eksportijal klientidega, seda tõenäolisemalt astuvad ettevõtjad ka kohalikest agentidest ja vahendajatest mööda ning asutavad oma esinduse välisturule (Johanson, Vahlne 2009: 1425). Suhete kvaliteet ja juhtide suhtlemisoskus klientidega omavad väga olulist rolli ka eksportija konkurentsieelise kujundamisel välisturul (Ismail *et al.* 2014: 144).

Kontaktiloome missioonid aitavad ettevõtetel neid suhteid luua. Et välisturu külastustest maksimaalselt kasu oleks, on aga oluline, et need oleks professionaalselt korraldatud. Ärimissiooni kui ekspordi edendamise vahendi uuringus (Ruël 2019), mis teostati Hollandi ettevõtjate seas, püstitati küsimus: „Kuidas tulevikus kavandada ja arendada ärimissioone ekspordi edendamise vahendina?“ (Ruël 2019: 61). Vastajad olid seisukohal, et kaubandusmissioonid ise on tulevikus sama olulised tööriistad kontaktiloomeks, kuid üha olulisem ettevõtete konkreetsetest vajadustest lähtumine.

Uuringu tulemustest selgus eelkõige, et kaubandusmissioonide korraldamisel tuleks rohkem konsulteerida konkreetse tööstusega, kuna järjest suurem kalduvus ja vajadus on valdkondlikele kaubandusmissioonidele (Ruël 2019: 62). Ettevõtted ootavad neile paremini sihistatud teenuseid, mida korraldajad üha enam ka pakkuda püüavad. Seejuures algab sellise missiooni korraldamine professionaalse valimi tegemisest. Valim peab lähtuma lisaks ettevõtetus valdkonnast ka ettevõtte rahvusvahelistumise tasemest (Manly: 2016: 162).

Kontaktiloome reise korraldamise osas on akadeemilises kirjanduses välja toodud, et igasugune missioon koosneb kolmest olulisest etapist: ettevalmistamine, kaubandusmissiooni programm välisturul ning tulemuste ja hindamise etapp, mida kutsutakse „*follow-up*“ ehk järelmeetmed (Spence 2003: 85; Ruël 2019: 60). Huub Ruëli poolt koordineeritud uurimuse vastajatest 85% leidis, et rohkem tähelepanu tuleks pöörata just ettevalmistamisele ja järelmeetmetele (Ruël 2019: 63).

Hollandis teostatud uuringu (Ruël 2019) põhjal on lisaks järeldatud, et kaubandusmissioonide ettevalmistamine on üldiselt kehv. Enamik programme pakub sissejuhatavat kohtumist kõigi osalejatega, kus tavaliselt jagatakse teavet sihtkoha, sihtriigi majanduslike väljavaadete ja natuke rahvuskultuuri kohta. Osalejate käest küsitakse nende eesmärkide ja huvide kohta ning korraldajad proovivad neid eesmärke täita, saamata väga selgesõnalist või üksikasjalikku teavet selle kohta, kuidas need eesmärgid täpselt saavutatakse. Enamasti tähendab see osalejate eesmärkide ja huvide arvestamist misiooni üldprogrammis, kuid rohkem ettevõtjaid kavandamisse ei kaasata (Ruël 2019: 62, 67). Sama autor on läbi viinud väga eduka pilootprojekti, kus ettevalmistavale faasile on erilist rõhku pandud. Ettevõtteid on seejuures hoolikalt valitud, külastatud ning korraldatud ühiseid kohtumisi informatsiooni jagamiseks ja meeskonna tunnetuse tekitamiseks (Ruël 2019: 97-103).

Ettevõtjad iseseisvalt ärimissiooniks ettevalmistusega kvaliteetselt hakkama ei saa. Ettevalmistavas faasis erineva korraldajate poolse toe vajadust ja sellest tulenevat kasu kinnitavad ning kirjeldavad nii Eesti, kui ka rahvusvahelised välisvisiitide uurimused (Manly 2016: 151; Tiits 2019: 48; Ruël 2019: 68). Hollandi autor, Ruël, rõhutab seejuures, et esmakordsed osalejad vajavad erilist tähelepanu, kuna nad ei tea, mida oodata ega kuidas täpselt valmistuda. Lisaks on tihti tegemistett evõtete esindajatega,

kelle ajaressursile on kõrge nõudlus, mistõttu ei pühenda nad ettevalmistusele iseseisvalt piisavalt aega. Ettevalmistuse hulka kuulub ka selgete eesmärkide seadmine, milles osalemine annab korraldajatele parema võimaluse projekti edukust hiljem hinnata (Ruël 2019: 68). Koostöö ettevalmistavas faasis annab lisaks võimaluse konkreetsete ettevõtjate toe vajaduste mõistmiseks, mida saab missiooni käigus paremini arvesse võtta (Manly 2016: 164). Seega on ettevõtjate põhjalikul ettevalmistusel osalemine oluline ka korraldajatele endile, nii missiooniks kui ka selle tulemuste hindamiseks, mis omakorda on väärtuslik informatsioon järgnevate kontaktreiside paremaks korraldamiseks.

Ettevalmistuse oluline osa on ka koostöö toetamine. Kanada teaduri Judith Holtoni järgi eeldab ühine õppimine isiklikku tutvust, lähedust ja usaldust, mis võimaldab liikmetel üksteist austusega ja mõistvalt kuulata. Programmis osalejatele, nagu enamiku värskelt loodud meeskondade jaoks, pole mugava isikliku suhtluse saavutamine kerge ega loomulik. Meeskondades töötades saavutatakse loovus ja uuenduslikkus just läbi lugupidava julgustamise ja liikmete mitmekesisuse arvestamise. (Holton 2001: 37) Positiivne meeskonna tunnetus ja suhtlus aitavad konkreetse programmi tulemustele kaasa. 2015. aastal läbi viidud uuring 50 kaubandusmissioonil osalenud Hollandi ettevõtte seas, näitas, et mida positiivsemad olid ettevõtted kaubandusmissiooni ettevalmistamisel, seda kõrgemad on kaubandusmissiooni tulemused (Ruël 2019: 69). Sama kinnitab ka varasem USA VKE-de seas tehtud uuring (Manly 2016: 165). Siinkohal on oluline teadvustada, et ettevõtjate jaoks ei ole olulised üksnes välisturul saadavad kontaktid – olulised on ka kvaiteetsed suhted mida missiooni ajal teiste osalejatega luuakse. Seda toetab ka käesolevas peatükis varasemalt välja toodud kontaktvõrgustikele keskenduv kirjandus.

Kirjanduses rõhutatakse suuresti ka ärimissioonidele järgnevate tegevuste olulisust. Ühendkuningriigis teostatud uurimuse kohaselt parandab korralik *follow-up* ärimissiooni tulemusi märkimisväärselt. Ettevõtetelt uuriti teostatud järelmeetmeid 6 ja 12 kuud pärast kontaktreisi. Uuringu tulemused näitasid, et järelmeetmed on väga olulised just selleks, et kontaktid müügini viiks. (Spence 2003: 97) Uuringu teostanud autori hinnangul tuleks järelvisiidid, isegi kui neid rahaliselt ei toetata, kaasata sihtriikidega ärilise suhtlemise strateegiatesse riiklikul tasemel (Spence 2003: 100).

Suurem koostöö *follow-up* tegevuste osas aitab meetmeid ka paremini tagasisidestada ja annab korraldajatele jooksvat informatsiooni selle kohta, mis paremini töötab. *Follow-up* tegevustes osalemine on seetõttu ka väärtuslik vahend meetmete arendamisel.

Käesolevat peatükki kokkuvõtvalt võib öelda, et rahvusvahelistumine algab ettevõtjate suhtumisest ja rahvusvahelise äritegevuse teadlikkusest, mille juures mängivad olulist rolli koduriigi ettevõtlusorganisatsioonid. Välisturgudel tuge pakkuvad esindused aga peaksid oma teenuseid pigem keskmise suurusega, uutele eksportijatele suunama. Nende otsusprotsess võiks seejuures rohkem erasektori kontrolli all olla ning välisesindused peaksid suurema iseseisvuse huvides kaardistama oma sidusgruppide huvid ning selgelt määratlema ettevõtete valiku kriteeriumid ja protsessi erinevates toetusprogrammides.

Ettevõtted vajavad erinevat teavet välisturgude kohta ning informatsioonil on, lisaks otsese teabevajaduse rahuldamisele, ka oluline roll eksportija pühendumise tekitamisel ning rihtriigi eduka külastuse ettevalmistamisel. Kontaktvõrgustike edendamine on olulisim meetod, kuidas välisesindused saavad ettevõtete rahvusvahelistumisele kaasa aidata. Ettevõtjad vajavad seejuures eelkõige kvaliteetseid ja usaldusväärseid kontakte, mistõttu on kontaktvõrgustiku loomine ning selle kaudu ettevõtete toetamine välisesindajate töö väga oluline osa.

Teadusmahukad ettevõtted vajavad kohapealsete esindajate tuge seejuures veelgi enam, kuna konkreetsele turule sisenemine on nendes ettevõtetes tihti strateegiline otsus, millele järgnevalt hakkatakse kontaktvõrgustikku alles arendama. Ärimissioonid, mis selle võrgustiku loomet toetavad, peaksid seejuures olema valdkonnaspetsiifilisemad ja rahuldama konkreetsete ettevõtete vajadusi ning senisest enam tuleks tähelepanu pöörata nii ettevalmistavatele kui ka *follow up* tegevustele. Missioonide ettevalmistusel ja nende käigus tuleb toetada ka ettevõtete omavahelist suhtlust ning meeskonna tunnetust. Ärimisioone uurinud autorid soovivad seejuures, lisaks välisriigi külastusele, teostada ka järelvisiite leitud kontaktide paremaks realiseerimiseks.

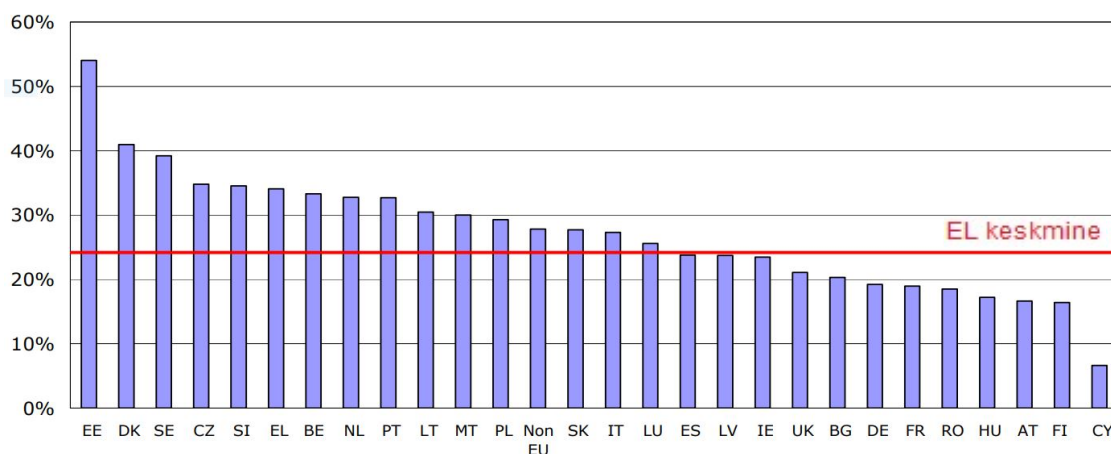
Käesolavas peatükis kasutatud uuringud, nende tulemused ja tulemustest lähtuvad soovitused on koondatud koos uuringute valimi ja meetodi lühikirjeldusega Lissasse 2.



## 2. RAHVUSVAHELISTUMISE TUGI JA TEADMUSMAHUKATE ETTEVÕTETE UURING EESTIS

### 2.1. Rahvusvahelistumise tugisüsteem Eestis

Rahvusvaheline ettevõtlus on iseäranis oluline just väikeriikide majandusele. Euroopa Komisjon on 2015 aasta raportis välja toonud, et riigi elanikkonna suuruse ja VKE-de rahvusvahelistumise taseme vahel on negatiivne seos. Väikeriikides nagu Eesti, Taani, Rootsi, Tšehhi ja Sloveenia on eksportijate osakaal palju suurem kui EL-is keskmieelt (25%). Raportis tuuakse välja 2009. aastal tehtud uuringu tulemused ning juba siis leiti, et Eesti VKEd on võrreldes teiste Euroopa liikmesriikidega enim rahvusvahelistunud. (Internationalisation of European SMEs 2015: 24) Tolleaegse uuringu tulemusi illustreerib raportist välja võetud joonis 2.

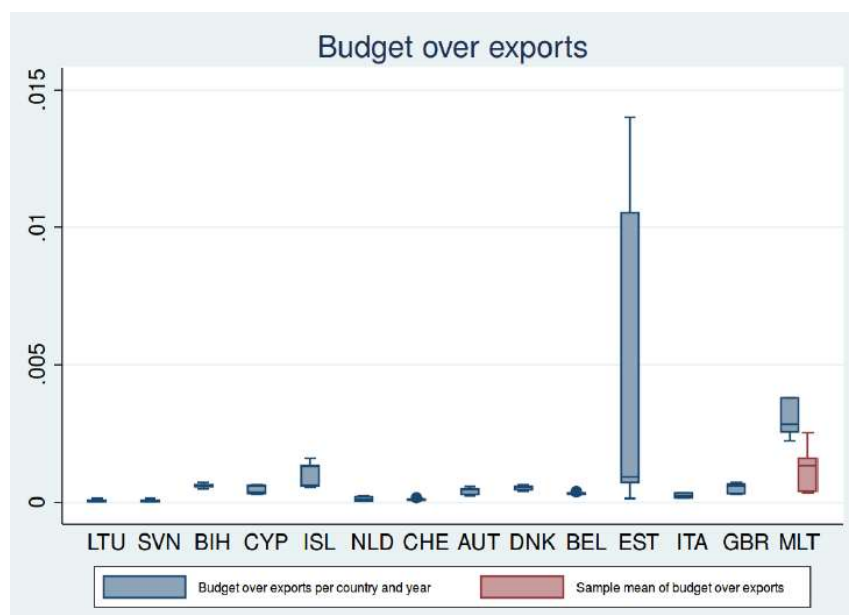


**Joonis 2.** Rahvusvahelistunud VKE-de osakaal Euroopa Liidu liikmesriikides (Internationalisation of European SMEs 2015: 24)

Äridiplomaatia on igas maailma riigis mõnevõrra erinev, kuna see sõltub palju riigi poliitilisest ülesehitusest, määrustest ja ettevõtluskeskonna erisustest. Maailmas on palju erinevaid äridiplomaatia vorme ja lähenemisviise. Euroopas loob seejuures Euroopa Liit

(EL) reegleid ja määrusi, mida liikmesriigid peavad majandussuhetes arvestama ning rakendama, mis ühtlustab liikmesriikide lähenemisi. On selge, et EL-i otsused mõjutavad liikmesriikide valitsuse poliitikat nii majandus- kui ka äridiplomaatia osas. Hollandi Twente ülikoolis välja antud magistritöös (Stadman 2012) on seejuures välja toonud, et liikmesriikide äridiplomaatiat mõjutanud olulisimaks otsuseks on olnud kaubandustõketeta ühtse Euroopa turu loomine, et tagada kaupade ja teenuste vaba liikumine (Stadman 2012: 8).

Huvitava faktina võib ühest juba ülal mainitud Olarreaga, Sperlichi ja Trachseli rahvusvahelisest uuringudokumendist välja tuua, et Euroopa riikidest on Eestil konkurentsivõime suhtes suurim ekspordi edendamise eelarve ja ekspordi suhtarv. Valimist ainult Eestil, Islandil ja Maltal on see üle 0,01 protsendi. Eestil seejuures üle 0,1 protsendi (Olarreaga *et al.* 2015: 9). Eesti ekspordi edendamise eelarve on uuringu andmetel meie ekspordi mahtude juures väga suur. Seda illustreerib ilmekalt dokumendist välja võetud joonis 3.



**Joonis 3.** Ekspordi edendamise eelarve ja ekspordi suhe Euroopa riikides (Olarreaga *et al.* 2015: 26)

Väikeriikide ekspordi edendamise eelarve on ekspordi mahtudega võrreldes mõistetavalt suurem, aga Eesti paistab selles uuringus silma ka väikeriikide võrdluses. Sarnane seos on välja toodud ka ühes varasemas riikideülesest uuringus (Lederman *et*

al. 2010: 260). Kuna 2015 aasta uuringus lähtuti ekspordi edendamise asutuste endi sisendist, võivad tulemused osaliselt peegeldada andmete esitamise erinevat tõlgendamist, kuid Eesti kontrastset silmapaistvust ei saa uuringu töödokumendis tähelepanuta jätta. Seda endam, kui seda seost kinnitab ka varasem võrdlus. Siinjuures tekib küsimus, kas ressursse kasutatakse efektiivselt. Uuringute tulemustest võib seega järeldada, et Eestis peaks ettevõtete rahvusvahelistumise efektiiviseerimisega tegelemine olema eriliselt aktuaalne.

Samas aruandes on välja toodud ka eelarvete kõikumised Euroopa riikide võrdluses aastatel 2005 – 2014 (vt Lisa 3). Lisas toodud tabelist on võimalik välja lugeda, et Eesti ekspordi edendamisele suunatud ressursid on olnud äärmiselt kõikumad. Kõikumine tuleneb tõenäoliselt suuresti EL-i eelarveperioodidest. Seejuurs on täheldada, et ekspordi edendamise eelarve on kõikunud kordades, mis seab käesoleva töö autori hinnangul teenuste järjepideva arendamise ja pikaajaliste plaanide tegemise kahtluse alla.

Suurimat praktilist rolli Eesti ettevõtjate jaoks täidab seejuures Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), kelle ülesannete hulka kuulub otsene rahvusvahelistumise toetamine. EAS-i põhikirja järgi kuulub organisatsiooni põhiülesannete hulka ettevõtluse arenguks suunatud vahendite ja ressursside sihipärane ning efektiivne rakendamine, sealhulgas rakendusüksusena tegutsemine välisinvesteeringute kaasamisel ning toodete ja teenuste eksportimisel (EAS Põhikiri 2018).

Huvitaval kombel võib ministeeriumite põhimäärustest aga välja lugeda, et rahvusvahelise ettevõtluse toetamisega võiks pigem tegeleda Välisministeerium, kui Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (edaspidi MKM), kelle haldusallas EAS ametlikult kuulub. Välisministeeriumi valitsemisalasse on määratud välismajandusega seotud küsimuste lahendamine, Eesti Vabariigi suhtlemise korraldamine välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonidega, riiklikult oluliste välisvisiitide läbiviimine ning Eesti tutvustamine (<https://www.riigiteataja.ee/akt/118092019008>). Järgnevalt on põhimäärusest välja toodud Välisministeeriumi ülesanded, mis autori hinnangul on seotud rahvusvahelise äritegevuse ja äridiplomaatiaga. Tabelist 4 nähtub, et sinna alla kuuluvad mitmekülgsed välismajandusega ning Eesti tutvustamisega seotud ülesanded.

**Tabel 4.** Välisministeeriumi välistajandussuhete ja Eesti tutvustamisega seotud ülesanded

Välistajandussuhetega seotud ülesanded	Eesti tutvustamise ülesanded
Väliskaubanduspoliitika kavandamine ja teostamine	Eestit tutvustavate materjalide koostamine, avaldamine ja levitamine
Teiste asjaomaste asutuste ja isikutega väliskontaktide loomine, eesmärgiga tugevdada Eesti ettevõtete rahvusvahelist positsiooni välisinvesteeringute, turismi ning kaupade ja teenuste väljaveo edendamisel	Teiste asutuste ja isikutega Eestit tutvustava teabe vahendamine ning Eesti riiki ja kultuuri tutvustavate ürituste korraldamine välisriikides
Investeeringute kaitse poliitika kavandamine ja teostamine	Eesti maine kujundamisele kaasa aitamine välisriikides
Eesti majandussuhtlust koordineerimine välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonidega	

Allikas: Välisministeeriumi põhimäärus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/118092019008>

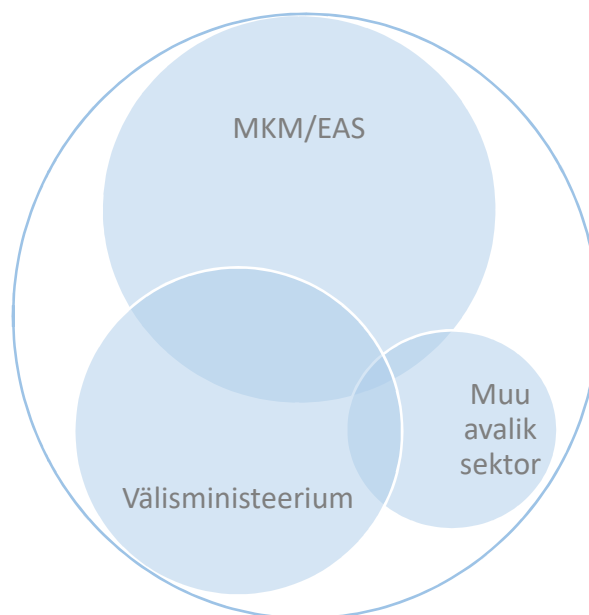
MKMi puhul aga puuduvad olulised viited rahvusvahelisele majandustegevusele. Valitsemisalale on määratud ekspordiarangu ja kaubanduse kaitsemeetmete korraldamine ja põhiülesannete hulgas on välja toodud üksnes oma valitsemisalas rahvusvahelise koostöö korraldamine (<https://www.riigiteataja.ee/akt/105072017022>). Viited igasugusele rahvusvahelistumisele puuduvad, kuid välisurgudel pakutavat tuge võib käsitleda ka üldiste riigi majanduse arengukavade elluviimisenä, mis on selgelt jällegi MKM-i valitsemisalal (<https://www.riigiteataja.ee/akt/105072017022>). Igal juhul on valdkonna vastutuse juriidiline jaotus mõnevõrra ebaselge ja vajaks autori hinnangul täpsustust.

Mis puudutab aga kõikvõimalikke teenuseid ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks, siis siinkohal on EASi nimekiri oluliselt pikem. Teenused on pidevas muutuses. Antud töö kirjutamise ajal võib sihtasutuse kodulehelt lugeda, et ekspordialaseid teenuseid on kokku 26 ja välisinvesteeringutega seotud teenuseid 6. Lisaks leidub mitmeid teenuseid, mis on kategoriseeritud muude valdkondade alla, kuid millel on rahvusvahelistumise suunitlus selgelt esile toodud. Teenused on oma olemuselt kohati üsna spetsiifilised, mitmed on sihitud konkreetsele turule või valdkonnale (<https://www.eas.ee/teenused/>). Ka Välisministeerium on oma kodulehel välja toonud teenuste nimekirja, mida ettevõtetele pakutakse (vt Lisa 4). Võrreldes

EASi teenustega on nimekirjadel mõnevõrra kattuvust ning mitmel juhul on ministeeriumi roll pigem toetav, kus EAS on selget teenusepakkuja rollis.

Üldistatult on EASi roll Eestis ettevõtete rahvusvahelistumise otseste toetusteenuste osas oluliselt suurem, pakkudes ettevõtetele praktilisemat ja konkreetsemat tuge. Välisministeeriumi roll on seejuures laiem, toetades ettevõtjaid pigem rahvusvahelise ärikeskkonna üldise parendamise, välisturgude katusorganisatsioonidega suhtlemise ning informatsiooni vahendamise vallas. Lähtudes käesoleva töö punktis 1.2. toodud liigitusest (informatiivsed ja kogemuslikud) on EASi meetmed oma olemuselt kogemuslikumad ja Välisministeeriumi teenused informatiivsemad. Seejuures võib mõlema asutuse välisesindajate poole pöörduda kattuvate teenuste saamiseks.

Loomulikult ei piirdu äridiplomaatia teenused nende kahe asutusega. On ka muid institutsioone, kes rahvusvahelist kaubandust ja koostööd edendavad. Kaubandus- ja tööstuskodasid ning muid toetavaid asutusi tuleks laiemas kontekstis samuti käsitleda ettevõtjatele pakutava äridiplomaatilise toena (Naray 2011: 122). Olenevalt ettevõtte tegevusalast, pakuvad tuge ka teised ministeeriumid ning muud avalikud asutused. Näiteks on kaitsetööstuse valdkonna ettevõtjatele pakkumas arvestatavat rahvusvahelistumise tuge Kaitseministeerium ning õppetegevusega seotud ettevõtjatele Haridus- ja Teadusministeerium jne. Viimane on asutanud ka Eesti Teadusagentuuri, kes, läbi teaduse ja innovatsiooni toetusmeetmete, Eesti ettevõtete konkurentsivõimet ja teadusmahukust tõstab. Autori hinnangul võiks avaliku sektori tuge ettevõtete rahvusvahelistumisel iseloomustada joonise 4 abil. Mida tumedam on joonisel kujutatud ala, seda suurem teenustega kaetus ettevõtja seisukohalt.



**Joonis 4.** Eesti avaliku sektori tugisüsteem ettevõtluse rahvusvahelistumiseks.

Valdkonnas tegutsevate ametnike poole pöörduakse väga erinevates küsimustes ning nad peavad olema pädevad erinevates valdkondades. Rahvusvaheline Kaubanduskeskus (International Trade Centre) on selle illustreerimiseks välja toonud pika nimekirja ülesannetest, millega üks majandusdiplomaat igapäevaselt tegeleb (vt. Lisa 5). Siinjuures peab märkima, et Eesti puhul tähendab majandushuvide esindamine väliturul üksikuid EAS-i või Välisministeeriumi ametnikke. Harvematel juhtudel on turul ka mitu esindajat ning ülesandeid on võimalik jaotada. Välisministeeriumi puhul on aga mitmetel juhtudel need ülesanded antud välisesindajale, kes tegeleb lisaks majandusküsimustele veel mitme muu valdkonnaga, tihti oma põhiülesannete kõrvalt. Lisas 5 toodud nimekirja lugedes ja eesti esindatuse võimekust arvestades võib järeldada, et olulist rõhku tuleb panna prioritseerimisele ning olemasolevate ressursside sihipärasele ja nutikale kasutamisele.

Käesoleva töö autori hinnangul võiks tulevikus, võimalike muudatuste tegemisel, vältida teenuste liigselt ühe valitsusasutuse kontrolli alla sattumist. Rahvusvaheline kirjandus hoiatab valitsuse liigsuurest rollist tingitud ebaefektiivsuse osas ning tõendab selle negatiivset mõju ka varasemate ebaõnnestumistega (Keesing, Singer 1991). Riikideülestest ekspordi edendamise agentuuride uuringutest on välja toonud, et erasektori esindajate suurem osakaal asutuste juhatamises tõstab nende efektiivsust (Olarreaga *et al.* 2015: 2; Lederman *et al.* 2010: 263). Seetõttu võiks ka Eestis kaaluda

ekspordi edendamise tegevate välisesinduste viimist senisest enam erasektori kontrolli alla.

Oluline on ka, et ekspordi edendamise tegev esindus ei kuuluks juriidiliselt diplomaatilise esinduse alla. Diplomaatilise esinduse erioigused piiravad mõnevõrra ka tegutsemisvabadust. Näiteks, kui esindus on vabastatud asukoha riigi maksudest (Vienna Convention on Diplomatic Relations 1961:7), on mõistetav, et asukohariik ei luba sellel pinnal teostada äritegevust. Seetõttu on eraldi esindust tarvis tihtipeale juba asukohariigis tegutsemise vabaduste huvides. Eraldi niinimetatud juriidilise kehana toimetaval ekspordi edendamise asutusel on vähem piiranguid tegutsemiseks. Seejuures saavad diplomaatilised esindused olla ekspordi edendamise asutustele toeks. Kuna eri riigid tõlgendavad rahvusvahelisi kokkuleppeid ka erinevalt, siis on loomulikult mõistlik igale juhtumile kaasuspõhiselt läheneda.

Eesti majandusele on seega ettevõtlussektori rahvusvahelistumine eriliselt oluline. Selle toetuseks on riik suunatud ressursse, mis võiksid teiste riikide võrdluses meie ekspordi üldmahtudele oluliselt suuremat mõju avaldada. Ettevõtete rahvusvahelistumise tugisüsteem on üles ehitatud suuresti kahele teenusepakkujale, millest üks (EAS) pakub pigem praktilisemat ja kogemuslikku ning teine (Välisministeerium) üldisemat ja informatiivsemat tuge. Seejuures on ülesannete jaotumises märgata ebakõla asutuste põhimäärustes ning teenused on osalises kattuvuses.

## **2.2. Eesti teadmismahuka ettevõtluse rahvusvahelistumise toetusvajaduse uuringu valim ja meetod**

Lisaks kirjanduse põhjal soovitude andmisele on käesoleva magistritöö raames läbi viidud kvalitatiivne uurimus. Eesti teadmismahukate ettevõtete ja erialaliitude esindajatega on teostatud intervjuud, mille tulemusi on koondatud, kirjandusega analüüsitud ning mille põhjal on välja toodud ettepanekuid rahvusvahelistumise paremaks toetamiseks. Autorile teadaolevalt, ei ole sellisel meetodil Eestis ettevõtete vajadusi ja ettepanekuid varem tuvastatud.

On selge, et senine esindatus ei vasta ettevõtjate ootustele (Eesti Äridiplomaatia Strateegia 2017: 2) ning valdkonnaga seotud spetsialistid omavad ka mõningast tagasisidet, mis ettevõtlussektori hinnangul on valesti (seda nii varasemate

turutakistuste uuringute, kui vahetu igapäevasuhtluse baasil), kuid puuduvad sisulised parendusettepanekud, mida meetmete väljatöötamisel arvestada. Puudujäägid on suuresti teada, aga vaja oleks ettepanekuid, kuidas saaks paremini. Kvalitatiivse meetodi kasutamist ajendaski asjaolu, et erinevalt kvantitatiivsest meetodist on võimalik sellega avastada uusi aspekte ja püstitada uusi hüpoteese (Õunapuu 2014: 57). Kuna uuringuga sooviti saada uusi ettepanekuid äridiplomaatia teenuspakkumise parendamiseks, pühendas kvalitatiivne uurimisviis seda eesmärki paremini.

Autor koostas ka intervjuude küsimused (vt. lisa 6) selliselt, et tulemused ei oleks pelgalt tagasiside osutatud teenustele, vaid sisaldaksid ka ettepanekuid, mille abil oleks võimalik valdkonda avardada. Vajalik oli saavutada seejuures vahetum ja avatum suhtlus, mistõttu kasutas autor intervjuude läbi viimiseks poolstruktureeritud meetodit. Kirjandusest nähtub, et poolstruktureeritud intervjuu võimaldab saavutada sügavust, pakkudes küsitlejale võimalust täpsustada ja laiendada intervjuueeritava vastuseid (Alshenqeei 2014: 40). Kuna selliste intervjuude korraldamisel soovitatakse kasutada kontrollnimekirja, mis hõlmaks kõiki asjakohaseid teemasid (Alshenqeei 2014: 40), siis jälgis autor intervjuude teostamisel, et ükski teema ei jääks puudutamata, muutes seejuures küsimuste järjekorda ja sõnastust olenevalt vastajast. Intervjuueeritavatele saadeti põhiküsimused/teemad ette, kuid autor kasutas intervjuueerimisel oluliselt pikemat küsimustikku (vt. Lisa 6).

Riiklikul tasemel on võetud selge suund liikuda ressursi- ja tööjõumahukuselt teadusmahukuse suunas ning seda on arvestatud ka antud töö uurimuse valimis. Antud kitsendusest tulenevad teatud piirangud tulemuste kasutusele (vt. 2.3), kuid oli vajalik. Riiklikud strateegiad toovad kindla tulevikusuunana välja just kõrgema lisandväärtusega, nutikamatele toodetele ja teenustele keskendumise vajaduse. Näitena võib siinkohal välja tuua viimase, 2017. aastal välja antud Eesti Ettevõtluse Kasvustrateegia, kus eraldi eesmärgina on välja toodud, et Eesti ettevõtted toodavad tulevikus efektiivselt kõrge lisandväärtusega tooteid ja pakuvad innovaatilisi teenuseid (Eesti Ettevõtluse Kasvustrateegia 2014-2020. 2013: 18). Välispoliitika arengukavas on seejuures kirjeldatud, et Eesti ettevõtete võime eksportida üha kõrgema lisandväärtusega tooteid on pidevalt kasvamas ning muutus loob välismajanduspoliitikale uusi väljakutseid (Eesti Välispoliitika Arengukava 2030. 2019: 23), mis viitab samuti



teadmismahukate valdkondade tagasiside vajalikkusele. Lisaks on magistritöö maht piiratud ning kõiki valdkondi ei olnud võimalik uurimusse kaasata.

Eesmärgiks võeti intervjuude läbiviimine nii erialaliitude kui ettevõtjatega. Autor sai valdkonnas igapäevaselt tegutsevate ametnike käest otsekontakte erialaliitude esindajate poole pöördumiseks ning soovitusel kaaskirja kohendamiseks, et tagada maksimaalne kaasatus. Teadmismahukamamaid sektoreid esindavate erialaliitude valimisel töötas autor läbi liitude koondnimekirja ([https://www.eesti.ee/est/kontaktid/erialaliidud\\_1](https://www.eesti.ee/est/kontaktid/erialaliidud_1)) ning lähtus ka valdkonnas tegutsevate spetsialistide soovitustest – millised liidud on aktiivsed ja avatud suhtlusele. Valiti välja kuus erialaliitu ja Startup Etonia, kes ei ole küll erialaliit, kuid autor pidas oluliseks uurida ka iduettevõtete seisukohti.

Kontakteerudes liitudega, palus autor sektori esindajatelt omakorda ettevõtjate kontakte. Eesmärk oli kaasata uurimusse iga koondava organisatsiooni kaudu üks ettevõtte, et kajastatud oleks nii sektori kui üksikettevõtja mõtted. Iga erialaliidu esindaja soovitas kolme kuni seitsset ettevõtjat, kes nende hinnangul oleksid avatud küsimustele vastama ja oma ideid jagama. Täpsustusena palus autor liitudel jagada ettevõtete kontakte, kes oleks aktiivelt välisurgudele laienemas, kuna ettepanekuid sooviti saada erinevates turule sisenemise faasides (Diamantopoulos *et al.* 1993: 7-8) tuge pakkuvate teenuste osas. Täpsustuse eesmärk oli teisisõnu tagada, et valimiga oleks teenusspekter lahtuvalt rahvusvahelistumise tasemetest võimalikult laialt kaetud. Autor tegi seejärel liitude poolt pakutud ettevõtete seas valiku lähtudes eelkõige teadmismahukusest ja VKE määratlusest ning püüdes samal ajal kaasata võimalikult mitmekülgseid ettevõtteid (suurusest ja tegevusvaldkonnast lähtuvalt), et erinevate teadmismahukate eksportijate ideed oleks intervjuudega maksimaalselt kaetud.

Autor viis läbi kokku 13 intervjuud. Seitse intervjuud teostati ettevõtteid koondavate organisatsioonide ning kuus intervjuud ettevõtete esindajatega (vt. Tabel 5). Liitude tasandil õnnestus intervjuud teostada kõigiga, kellega ühendust võeti. Ettevõtete puhul sai eesmärk täidetud kuuel juhul seitsmest. Elektroonikatööstuse Liidu ettevõtete poole pöördumine ei kandnud vilja, seega on selle sektori ideed kajastatud üksnes liidu tasandil.

**Tabel 5.** Intervjuude läbiviimise ülevaade

<b>Organisatsioon</b>	<b>Intervjueeritav</b>	<b>Aeg</b>	<b>Kestus</b>
Eesti Puitmaja Liit MTÜ	Tegevjuht	19.02.2020 kell 11.00	1h 12min
Eesti Elektroonikatööstuse Liit MTÜ	Tegevjuht	19.02.2020 kell 16.00	37min
Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit MTÜ	Eesti IKT klatri juht	10.03.2020 kell 09.00	48 min
Eesti Kaitsetööstuse Liit MTÜ	Liidu tegevjuht, Defence Estonia klatri juht	10.03.2020 kell 10.30	52 min
Startup Estonia	Tegevjuht	10.03.2020 kell 15.00	1h 2min
E-kaubanduse Liit MTÜ	Tegevjuht	11.03.2020 kell 09.00	40 min
Furgner OÜ	Tegevjuht	11.03.2020 kell 10.00	45 min
Radius Machining OÜ	Müügijuht	11.03.2020 kell 12.30	37 min
CybExer Technologies OÜ*	Tegev asepresident, valitsusuhete juht	12.03.2020 kell 11.00	1h 9 min
Net Group OÜ*	Tegevjuht	13.03.2020 kell 12.00	1h 16 min
Eesti Masinatööstuse Liit MTÜ	Tegevjuht	13.03.2020 kell 15.30	1h 24 min
Comodule OÜ*	Müügi- ja äriarendusjuht	16.03.2020 kell 13.00	1h 13 min
Timbeco Woodhouse OÜ*	Tegevjuht	17.03.2020 kell 10.00	1h 12 min

Tabelist nähtub, et valdavalt õnnestus intervjueerida organisatsioonide tegevjuhte või ekspordi ja rahvusvahelise turundusega tegelevaid juhtivtöötajaid. Ettevõtted olid seejuures erineva suurusega, varjeerudes töötajate arvult 3-st 97-ni ning piirkonnad, kus tegutseti või kuhu laieneti olid Skaninaavia, Euroopa, Araabia, Aafrika, Aasia ja Põhja-Ameerika. Enamikel juhtudel kohtus autor intervjueeritavatega, viimaste intervjuude tegemisel oli aga koroonaviirus võimust võtnas, mistõttu neli vestlust tehti videokõne vahendusel (Tabelis 1 märgitud \*).

Intervjuude küsimuste koostamisel võttis autor aluseks eelõige varasemate autorite poolt kasutatud meetmete liigituse informatiivseteks ja kogemuslikeks (Kotabe, Czinkota 1992: 639; Gençtürk, Kotabe 2001: 57; Haddoud *et al.* 2017: 4), lisades seejuures mitmeid teemaga seotud täpsustavaid küsimusi. Kuna eesmärk oli äridiplomaatia teenuseid ja ideid koguda selliselt, et nendes maksimaalne praktilist kasu oleks, siis kaasas töö autor uurimusse ka Välisministeeriumi äridiplomaatia osakonna, kellega

koostöös intervjuude küsimustikud koostati. Vastavalt professionaalide tagasisidele kohandati, vähendati ning lisati uurimisküsimusi. Kuna vastajad olid nii erialaliidud, kui ettevõtjad, siis koostati kaks eraldi küsimustikku (vt. Lisa 6), mille põhiküsimused jäid samaks, kuid sissejuhatavat osa muudeti.

Kuna tegemist oli suuresti ideekorjega, siis ilmnis prooviintervjuude teostamisel, et edukaks läbiviimiseks kohe põhiküsimuste juurde asuda ei olnud võimalik, intervjuueeritavate avamiseks oli vaja sissejuhatavaid ja kõrvalküsimusi. Kaaskirjaga saadetud küsimustikes oli välja toodud vähem küsimusi – põhiküsimused, et intervjuueeritavad ei pelgaks liiga pikka intervjuud.

Intervjuude läbiviimisel küsimustik täienes. Lisandus küsimusi, mis keskendusid varasemalt pautud ideede tagasisidestamisele. Autor tegi intervjuude ajal märkmeid olulisematest ideedest ja tähelepanekutest ning peegeldas neid mõtteid järgnevate intervjuueeritavatega intervjuu lõpus. Varasema tagasisidestamist pidas autor vajalikuks, hinnates ohtu, et intervjuudest ei teki piisavalt kordusi tulemuste välja toomiseks ning vaja on lisada tagasiside tulemused. Seda siiski tarvis ei läinud, mistõttu ei ole küsimustiku täienenud osa järgmises peatükis kirjeldatud.

Intervjuude keskmine kestus oli 59 minutit seega tekkis intervjuude tulemusel ligikaudu 13 tundi audiomaterjali, mis kõik transkribeeriti. Kokku tekkis 252 lk transkriptsioone (font Times New Roman, teksti suurus 12, reavahe 1,5). Intervjuude transkriptsioonidest eraldati asjassepuutuvad mõtted ja kommentaarid, mis kanti ülevaatlikuse huvides ühtsesse tabelisse, kus oli võimalik mustreid leida ning tulemusi koondada. Järgnevas peatükis on esitatud intervjuude töötlemise tulemused, mida on valdkonna kirjandusega analüüsitud ning peatüki lõpus koondatud.

### **2.3. Välisesinduste roll Eesti teadmismahukas ettevõtluses: ettepanekud ja analüüs**

Kuna vastajad olid eranditult avatud ja huvitatud kaasa rääkima, siis õnnestusid intervjuud vägagi edukalt. Erinevaid ideid ja ettepanekuid oli palju ning autori hinnangul oli intervjuude hulk piisav, kuna väljapakutud ideed hakkasid selgelt korduma. Intervjuude läbiviimine oli äärmiselt hariv, lisaks suurele hulgale ideedele andsid intervjuud sügava ja vahetu ülevaate äridiplomaatia teenuste toimimisest just

kasutaja seisukohast. Autorile oli seetõttu kogu protsess äärmiselt meeldiv ja huvitav, mistõttu tuleb siinkohal tänada kõiki küsitletuid, kes oma väga tihedas graafikus küsimustele vastamiseks aega leidsid.

Tulemuste kajastamisel ei ole kasutatud isikute või organisatsioonide nimesid. Kohtades, kus autor seda vajalikuks pidas, on välja välja toodud, kas vastus anti ettevõtte või liidu tasandi. Nimelist tsiteerimist ei ole samuti kasutatud, kuna intervjueritavatega oli sellesisuline kokkulepe.

Tulemuste esitamisel on on lähtunud eelkõige kasutajakogemusest lähtuvat meetmete liigitust informatiivseteks ja kogemuslikeks (Kotabe, Czinkota 1992: 639; Gençtürk, Kotabe 2001: 57; Haddoud *et al.* 2017: 4). Tulemusi on analüüsitud, kasutades varasemat rahvusvahelist kirjandust ja Eestis teostatud riiklikke uuringuid. Täpsemalt on analüüsitud tulemusi, mis esinesid kolm või enam korda. Seejuures on ettepanekuid kokkuvõtvalt välja toodud millises rahvusvahelistumise faasis (Diamantopoulos *et al.* 1993: 7-8) nad ettevõtet toetavad (vt Tabel 6) ning Lisas 9 on välja toodud ka rahvusvahelistumise takistused (Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz 2010: 398-403), mida need meetmed autori hinnangul ületava aitavad. Lisaks on välja toodud muud tulemused, mis küll meetmete jaotuse alla ei liigitu (vt. Lisa 7), kuid mis vastustest muistena esile tulid või muul viisil huvitavad on. Kuna uuringu sissejuhatavad küsimused seda puudutasid, siis esmalt on kajastatud intervjueritavate teadlikkust äridiplomaatia teenustest.

### **Ettevõtlussektori teadlikkus äridiplomaatia teenustest**

Enne ideekorje juurde asumist uuris autor sissejuhatava küsimusena intervjueritavate teadlikkust äridiplomaatia teenustest. Vastused olid väga erinevad, kuid üsna selgelt võis vastustest välja lugeda, et ettevõtlussektori teadlikkus on pigem madal. Eriti just selles osas, mis puudutab Välisministeeriumi välisesinduste poolt pakutavaid teenuseid. Autori poolt suunamata kommenteeriti EAS-i ja välisesinduste poolt pakutavate teenuste teadlikkust eraldi. Ootuspäraselt olid siin erisused ka ettevõtete ja erialaliitude vastajate vahel.

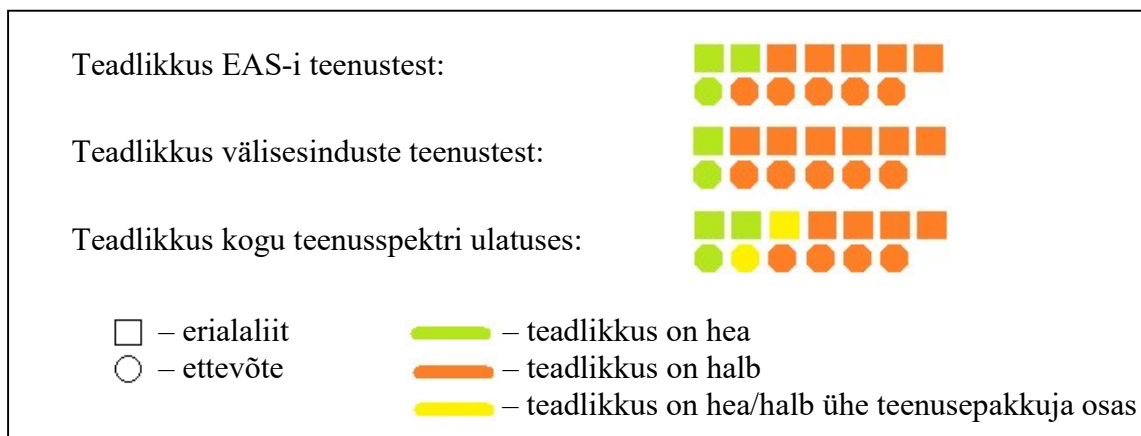
Ettevõtjatest omas välisesinduse poole pöördumise küsimuste osas head teadlikkust kuuest ettevõtte esindajast, vaid üks, kes on avaliku sektori taustaga. Lisaks väitis üks ettevõtja, et läbi liidu liigub vajalik info piisavas mahus. Ülejäänud ettevõtete esindajad olid pigem arvamusel, et välisesindused äridiplomaatia teenustega otseselt ei tegele. Kahel korral kommenteeriti, et välisesindus väljastab passe ja on vajadusel kriisiabi, millega intervjueeritavate teadlikkus ka piirdus. Siinkohal vajab mainimist, et kuna ettevõtjate kontaktid saadi läbi erialaliitude, siis kuulusid kõik ettevõtted, kelle esindajaid intervjueriti, vähemalt ühe liidu või koondava organisatsiooni infovälja. Ehk tegemist ei olnud juhtidega, kes võinuks olla infosulus. Ka liitude tasandil oli kommentaare ei oldud teadlik, et välisesinduse poole võib majandusküsimustes üldse pöörduda või puudus teadmine, kelle poole pöörduda. Siinkohal võib illustreerimiseks välja tuua ühe intervjueeritava arvamuse majandusdiplomaadi tööst: „Päris nii ei käi, et hakkavad nagu reaalselt aitama mingeid ettevõtjaid. Võtan Eestis mingid seadused ja võrdlen nende seadustega seal ja see on minu tööpäev.“. Seejuures oli tegemist liidu esindajaga, kellele suhtlusvõrgustikku need diplomaadid kuuluvad, mistõttu võib väljendusest lisaks teadmatusale välja lugeda ka omajagu kriitikat.

Liitudes, kus infovahetus Välisministeeriumi ja välisesindustega on igapäevane, oli ülevaade hea, kuid ka seal ei nähta välisesindusi niivõrd teenusepakkujana, kuivõrd üldise taustsüsteemi loojatena ja VIP visiitide korraldamise abistava jõuna. Samal ajal seisab ministeeriumi kodulehel selge viide teenusepakkuja rollile ja seda koos täpsema teenuste nimekirjaga (<https://vm.ee/et/valisministeeriumi-ja-saatkondade-pakutav-tugi-eesti-ettevotetele>).

EAS-i meetmetest oldi teadlikumad. Seda küll suuremas osas liitude tasandil. Enamik ettevõtetest saavad info läbi erialaliitude ja ise teenustes ei orienteeru, kuna selleks puudub igapäevane vajadus. Üks ettevõtja kuuest oli EAS-i teenustest enda hinnangul hästi teadlik. Liitude tasandil mainiti lisaks kolmel juhul, et teenustes on raske orienteeruda ning kahel korral, et teenused muutuvad liiga kiiresti, mis tekitab segadust. Kaks erialaliitu andsid hinnangu, et teatud abi osas EAS-i ja Välisesinduse abi kattub ning vaja oleks selget piiri, milliste küsimuste puhul, kuhu pöörduma peab.

Uuringule toetudes võib seega öelda, et teadusmahuka ettevõtlussektori teadlikkus äridiplomaatia teenustest tervikuna oli pigem kasin. Kolmeteistkümnest vastanust omas

enda hinnangul EAS-i teenustest head ülevaadet kaks liitu ja üks ettevõtja ning välisesinduste teenustest omas pigem head ülevaadet üks erialaliit ja üks ettevõtja. Teadlikkust kogu teenusspektri ulatuses pidas halvaks kaheksa vastanut. Tulemuste illustreerimiseks on autor koostanud joonise 5.



**Joonis 5.** Intervjueeritavate teadlikkus EAS-i ja Välisministeeriumi äridiplomaatia teenustest

Peab välja tooma, et Välisministeeriumit ja välisesindusi ei nähta teenusepakkujana, kuigi avalik informatsioon seda pigem toetab. Tulemuste põhjal võib öelda, et Välisministeerium peaks oma rolli paremini teadvustama ning EAS võiks ettevõtjale ja erialaliitudele suunatud informatsiooni paremini sihistada ning teenustes orienteerumist lihtsustada. Lisaks on vajalik, et asutused lepiksid kokku, kust jookseb piir – millal tuleb pöörduda EAS-i, millal Välisministeeriumi välisesinduste poole.

### Informatiivsete meetmete ettepanekud

Esmalt tuleb anda ülevaade Eesti ettevõtete infovajadusest. Koondades kõikide intervjuude tulemusi, võib välja tuua, et ettevõtjad näevad vajadust järgneva teabe järele: "riigi üldandmed, kultuur, käitumisnormid võrreldes Euroopaga (riietumine, tervitamine, naiste-meeste vahelise suhtluse erisused, koosolekute läbiviimise viisid jne.), vajalike ametiasutuste kontaktid, erialaliitude kontaktid, ettevõtte registreerimise protsess, eksporti ja importi puudutav taustinfo, välisinvesteeringute kättesaadavust iseloomustav informatsioon, protsesside toimimise hinnangud (korruptsioon, ajakulu jne.), maksusüsteemi kirjeldus/viited, kasutatavad makseviisid, võlanõuetega tegelemise teave, viited kohalikele töö ja puhkeaja reeglitele, hangete läbiviimise protsess, viited

digistrateegiatele, digioskuste tase, ID-kaardi olemasolu, isikukoodi olemasolu, interneti levik, püsiühenduste olemasolu, talendi olemasolu."

Välisministeerium on 2019 aasta jaanuaris andnud välja pressiteate, millele toetudes võib arvata, et tulevikus ülalkirjeldatud infovajadus teatud osas rahuldadakse. Pressiteates seisab, et Välisministeerium loob eksportivatele ettevõtjatele uue töövahendi „Ekspordi targalt“, mis sisaldab erinevaid turulepääsu tingimusi kirjeldavaid andmebaase, turuanalüüse ja majandusindikaatoreid ning sisaldaks infot ka laiema välispoliitilise tausta kohta sihtriigis. (Välisministeerium 2019)

Konkreetsema informatiivse meetmena toodi enim välja aga kvaliteetsete koostööpartnerite kontaktide väljaselgitamist sihtriigis. Siinjuures mainiti konkreetselt näiteks finantsteenuseid, logistikuid ja juriidilise teenuse pakkujaid. Vajadust kvaliteetsete tugiteenuste kontaktide jagamise järele nähti ja pakuti kuuel korral. Ettevõtjad näevad kvaliteetsete kontaktide väärtust, kuna partnerite leidmine katseeksitus meetodil on kulukas ja aeganõudev.

Et ettevõttel edukaks tegutsemiseks erinevaid kontakte vaja läheb on ilmne. Peatükis 1.4. on antud põhjalikum ülevaade, kui oluline on kontaktide roll ettevõtte rahvusvahelistumisel. Autorid on tõestanud kontaktide arvukuse (Felzensztein *et al.* 2015) ja kvaliteedi (Leonidou *et al.* 2014) tähtsust ning välja toonud suhtevõrgustiku strateegilise olulisuse (Coviello, Martin 1999; Moen *et al.* 2004; Zain, Ng 2006; Ojala 2009; Dlugoborskyte, Petraite 2017) ettevõtete rahvusvahelistumisel. Et kontaktide olulisust üha rohkem mõistetakse, näitab ka üha suurenev teadustööde hulk, mis just rahvusvahelistele suhtevõrgustikele keskendub (Catanzaro *et al.* 2018: 3).

Ettevõtted näevad vajadust ka müügioskuste suurendamiseks. Viiel korral leidis kinnitust, et Eesti ettevõtete müügioskused vajavad parendamist. Põhjendusena toodi välja näiteks eestlaslikku introvertsust ning pigem tagasihoidlikku lähenemist müügile.

Intervjuude tulemused näitavad seejuures, et müügioskuse parendamise vajadus on jätkuvalt aktuaalne. Rahvusvahelise müügioskuse edendamise toetusmeetmete kirjandus otseselt ei keskendu. Rahvusvaheline turundus on eraldi suur uurimisvaldkond, mida antud töö raames katta ei jõua, aga, et Eesti ettevõtetel on puudujäägid oskustes teha

rahvusvahelist müüki, on läbi käinud ka varasematest uuringutest (Eesti Äridiplomaatia Strateegia. 2017: 2). Seda on täheldanud Eesti Kaubandus-Tööstuskoja ja Konjunkturiinstituudi 2010 aastal läbi viidud uuring, kus ettevõtjad on oma konkurentsieeliseid hinnates pidanud rahvusvahelise müügi oskust nõrgaks (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring 2010: 19) ning kinnitanud ka hilisem 2015. aastal MKMi tellimusel Ernst & Young Baltic AS poolt läbi viidud uuring, kus 25% vastanud ettevõtjatest on märkinud ebapiisavaid müügi- ja turundusalaseid oskusi, kui suurimat ettevõttesisest takistust eksportimisel (Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring 2015: 4). Siinkohal on sobilik välja tuua (Neupert *et al.* 2005) tähelepanek, et rahvusvahelises äris võib edu saavutamiseks vajalike oskuste arendamine toimuda kahel viisil. Üks viis on katse-eksituse meetod, mis võib olla pikaajaline ja kulukas. Teise võimalusena saavad juhid osaleda õppe- ja koolitusprogrammides, mis võimaldavad vajalike oskuste arendamist tõhusamal ja odavamal viisil (Neupert *et al.* 2005: 166).

Neljal korral nähti vajadust ka sihtturu tehnilistele nõuetele ja regulatsioonidele viitamiseks. Ettevõtete hinnangul peaks viited (kust leida kohalikud määrused, standardid, regulatsioonid toodete kohandamiseks/vastavuse kontrollimiseks) olema lihtsamini kättesaadavad, kuna tegemist on reeglina sihtriigi avaliku informatsiooniga.

Vaadates lisas 1 välja toodud ekspordi takistamise tegureid (Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz 2010), võib öelda, et sellise informatsiooni välja toomine aitab ettevõtetel ületada just protseduuriliste takistuste alla kuuluvaid mittetariifseid tõkkeid. Siinjuures tuleb täheldada, et lisaks välja kujunenud erisustele toodete ja teenuste standardites, seavad riigid pahatihti regulatsioonidega ka teadlikke takistusi siseturu ettevõtete kaitseks – impordi piiramiseks. Sellele informatsioonile ligi pääsemine vajab eeldadavasti aga rohkemat, kui avalike dokumentide internetist üles otsimist.

Intervjueeritavad nägid kolmel korral ka parema informatsiooni liikumise vajadust selles osas, kes Eestis külas käivad. Väidetavalt teavitatakse ettevõtlussektori esindajaid Eestisse tulevatest visiitidest liiga hilja, kui üldse. Erinevad delegatsioonid käivad erinevate asutuste kutsel, kuid informatsioon selle kohta võiks Eestis kui ühes digiriigis kõigile kättesaadavam olla. Just erialaliitude tasemel nähti, et neid kontakte oleks võimalik ära kasutada. Arvati, et näiteks saatkond võiks koguda teavet, kes erinevate riigiasutuste kutsel on konkreetsest riigist Eestis käivad. Seejuures mainiti, et ei ole ka



harvad juhud, kus kontakteerutakse inimesega ja tuleb välja, et ta on juba kohtunud kellegagi ja talle on sama juttu räägitud.

Väljavõtted intervjuust: „Delegatsioon käib Eestis. Tutvustame, laulame laulu ja siis viskame ookeani tagasi. Hiljem lähme ussikesega ookeanist püüdma.“; „Siin käinud kontaktide poole saaks veel pöörduda. Kasvõi standardkiri: Nii. Tore. Käisite, näete siin on Teile veel materjali Eesti kohta. Kas tekkis küsimusi?“.

Nii liitude kui ettevõtjate tasandil nähti kolmel korral vajadust ka jooksva info järele sihtturu trendides, suurüritustes, seadusandluse muudatustes jne. Tehti ettepanekuid, et kõik välisesindused peaksid omama näiteks LinkedIn kontot ning ametnikke peaks õpetama professionaalsemalt sotsiaalmeediat kasutama.

Autoril ei õnnestunud leida ekspordi edendamise kirjandust, mis toetaks ettevõtete ettepanekuid sotsiaalmeedia parema kasutuse osas. Isiklikust kogemusest tulenevalt võib aga öelda, et mitme riigi esindused on seejuures väga edumeelsed, kellelt oleks võimalik head eeskjuu võtta. Autorile teadaolevalt korraldavad äridiplomaatiale keskendunud asutused oma esindajatele ka sellesisulisi koolitusi, aga ettevõtete esindajate ettepanekule toetudes võiks soovitada süsteemsemat lähenemist.

Lisaks kolm ja enam korda esinenud ettepanekutele kõlas ka muid huvitavaid ideid, mis oma olemuselt olid tihti praktilise loomuga ning mis autori hinnangul väärivad välja toomist:

- Iga meetme kasutamisel (visiit, messikülastus, konverents vms) küsitakse sama infot ettevõtjatelt. Info võiks olla ühes keskkonnas – põhiandmed, ootused, huvialused riigid jne., et ametnikul tuleks see otsingust välja – „*once only*“ printsiip info küsimisel. Näiteks visiidid.ee keskkonnas või äriregistri laiendusena. (2x)  
Ühel korral lükati tagasi – arvati, et igakordne info kogumine on kasulik, kuna aitab ettevõtjal oma ootuseid ja väärtuspakkumist värskelt läbi mõtestada.  
Väljavõte intervjuust: „Nagu supilusikatäis kalamaksaõli, mis on kasulik.“
- Info välja toomine potentsiaalselt huvitavate hangete kohta sihtriigis. (2x)
- Avalikus sektoris võiks olla inimene, kes konkreetse sektoriga paremini kursis on. (2x)

Väljavõtte intervjuust: "Valdkonnad on erinevad ja ametnik ei suuda kogu teabe osas pädev olla. Valdkonnad võiks kasvõi kuidagi jaotatud olla."

- Luua ametikoht „Startup Ambassador“. Kes saaks töötada iduettevõtete spetsiifiliselt.
- Välispartnerite tausta kontroll. Mingi meedium või viited, kus oleks võimalik kontrollida tekkinud kontaktide kvaliteeti.
- Aidata leida sihtturult mentor või valdkonnaspetsiifilene palgaline konsultant, kes valdkonda hästi tunneb.

### **Kogemuslike meetmete ettepanekud**

Sarnaselt kirjanduse põhjal toodud soovitudele (Manly: 2016; Ruël 2019) nägid ka intervjuueeritavad vajadust paremini fookustatud kontaktreisideks. Ettevõtjate seas oli üks korduvaimaid tähelepanekuid, et visiidid ja muud sihtriigi külastused võiksid olla valdkonna- ning ettevõttespetsiifilisemad. Et programme korraldataks sektori või veelgi kitsama valdkonna ettevõtjatest koosnevate seltskondadega, kõlas läbi viiest intervjuust.

Väljavõtte intervjuust: „Visiidid töötavad paremini, kui on fokusseeritud ja kaasuspõhised ning väiksema delegatsiooniga. Et saab paremini laua taha.“

On ilmne, et fokusseeritud programm toob suurema tõenäosusega võtmekontakte välisurul, aga välja vajab toomist ka see, et lisaks väliskontaktidele aitavad sihistatud programmid ka paremini ettevõtjate omavahelist koostööd edendada. Ettevõtjate koduturu koostöö edendamine ei ole otseselt selle töö fookus, aga kirjanduse väitel on ekspordi edendamise meetmetes osalemisel positiivne ja oluline mõju suhete kvaliteedile ka koduturu ettevõtetega (Haddoud *et al.* 2017: 79). Võib eeldada, et kui meetmed on valdkonnaspetsiifilisemad, on osalejatel suurem ühisosa, mis omakorda toetab suhtlust ja tagab seeläbi parema koostöö ka koduturul. Vajadust paremaks siseriiklikuks ekspordialaseks koostööks kirjeldasid ka intervjuueeritavad ise. Tööstuse valdkonnas toodi see vajadus välja pragmaatilises, suurte tellimuste koos täitmise kontekstis, viidates strateegilise partnerluse edendamise vajadusele ka üldisemalt. Autori hinnangul on seetõttu valdkonnaspetsiifilisemate visiitide korraldamisest kasu mitmel tasandil.

Paremini sihistatud välismissioonide takistusena on võimalik välja tuua Eesti turu väiksus ja sarnaste huvidega ettevõtjate vähesus. Samas väitsid aga kolme ettevõtte esindajad, ilma et sellesisulist küsimust oleks eelnenud, et teevad osalemisotsuse, just valdkonnaspetsiifilisuse kriteeriumist lähtuvalt. Näiteks ühe tehnoloogiaettevõtte esindaja tõi otsuse langetamise mõttekäiguna välja: „Niisama, põnevuse huvides me reise ette ei võta. Küsime endalt, kas programm lahendab meie jaoks midagi?“. Oluline on välja tuua, et fookuseeritus ei tähenda üksnes sarnaste ettevõtete kaasamist. Ühisosa võib olla erinevate sektorite ettevõtetel, kelle tooted, teenused või vajadused mingil muul viisil haakuvad. Intervjuudes toodi välja näiteks kontaktreiside vajadust, mis aitaks leida toetavaid partnereid välisturul (vt. allpool). Ettevõtjad ei otsi üksnes müüki. Näiteks töid nii e-kaubanduse, puitmajade, kui masinatööstuse sektori esindajad välja finantsteenuste, logistikute või juriidiliste teenuste pakkujate vajaduse ja leidmise keerukuse sihtturul.

Intervjueeritavad tegid viiel korral ka ettepaneku, et välisesindused võiksid korraldada (või viidata kvaliteetsetele kontaktidele, kes korraldavad) teatud valdkonna või profiiliga ettevõtjale tasulisi üritusi, kus teenusepakkuja peab teatud arvu kohtumisi kokku suutma leppida. Ettevõtted näevad vajadust niinimetatud üks-ühele kohtumisteks potentsiaalsete partneritega.

Autoril puudub ülevaade, kuivõrd selliseid partnerotsinguid välisesindajate kaudu juba praegu korraldatakse. Igal juhul joonistub intervjuudest välja selge vajadus selliste ürituste enamaks korraldamiseks. Sellistele partnerotsingu programmidele spetsiifiliselt keskenduvat kirjandust ei õnnestunud autoril samuti leida, aga ettepanek haakub suuresti ülalkirjeldatud vajadusega ettevõttespetsiifilisemate missioonide korraldamiseks. Tulemusi ei ole eelmise ettepanekuga koondatud, kuna ettevõtete esindajad on seda eraldi pakkunud, lisades juurde tasulise teenuse täpsustuse.

Neljal korral pakuti, et välisesindused võiksid korraldada sektoripõhiseid üritusi ja seminare sihtriigis, kuhu on kutsutud sama sektori ettevõtted, erialaliidud ja muude katusorganisatsioonide esindajad, et kogemusi vahetada. Nähti vajadust ka kohalike, sama valdkonna ettevõtete külastamiseks.

Samuti ei olnud võimalik leida ärimissioonidele keskenduvat kirjandust, mis seda ettepanekut otseselt toetaks. Võib aga välja tuua, et selliste visiitide korraldamine omab ilmselget kasu, kuna toetab teadusarenduse ja innovatsiooni ülekandumise efekti, mis aitab ettevõtete tooteid ja teenuseid konkurentsivõimelisemaks muuta. Selliste ärimissioonide takistuseks võib osutuda sihtriigi ettevõtete soovimatus programmides osaleda, kuid kui külastused on kahepoolsed, võib ka kasu mõlemale osapoolale mõistetav olla.

Neljal korral toodi välja ka vajadus, et visiidid võiksid olla omavahel paremini seostatud ja mõjuda rohkem suhtlusena. Nähti vajadust, et visiite võiks teha ka tagasi – siia kutsuda samu inimesi. Ühe ettevõtja sõnades: „kui käiakse kuskil ja tehakse üritus, siis leitaks võimalus ühe kuni kolme inimese siia kutsumiseks“. Mitu ettevõtet täheldasid, et kaks kohtumist on vaja ära teha – üks sinna, teine siia. Toodi välja, et kui visiidil käiakse ja luuakse otsekontakt, siis on kohalik potentsiaalne partner juba valmis ise ka investeerima, et siia reisida ning näiteks ettevõtteid külastada. Lisaks mainiti, et ametnikud, kes visiitidel kaasas käivad, jagavad oma visiitkaarte, kuid kui hiljem, kui nendega sihtriigist ühendust võetakse, on nad tihti liikunud muude ülesannete juurde ja kontakt jääb vastuseta. Intervjuudest tuleneb, et suhtluse jätkamisele ja paremale ettevõtjale suunamisele tuleks rohkem rõhku panna.

Väljavõtteid intervjuudest:

Erialaliit: „Võiks olla, et iga visiit ei oleks eraldiseisev tükk. Visiidid peaksid olema seostatud. Et mõjuksid suhtlusena.“

Ettevõtte: „Välispartnerid käivad. Tulevad Tallinna lennujaamas maha ja vaatavad, et vau, tegelikult on päris kihvt. Käivad mõnes moodsas tehases ja arvamus kardinaalselt muutub.“

Järeelmeetmete olulisust näeb ka kirjandus. Peatükis 1.4 mainitud Hollandi ettevõtjate seas tehtud uuringu (Ruël 2019) vastajad (85%) leidsid, et rohkem tähelepanu tuleks pöörata nii ettevalmistamisele kui ka järeelmeetmetele (Ruël 2019: 62). Sama uuringu eestvedaja on pidanud järeeltegevusi isegi kaubandusmissiooni tähtsaimaks aspektiks (Ruël 2019: 55). *Follow-up* olulisust kinnitab ka peatükis 1.4. mainitud

Ühendkuningriikide uuring (Spence 2003), mis teeb, sarnaselt Eesti ettevõtete esindajatele, soovitusel, et visiite tuleks korraldada kaks (mõlemas suunas), et kontaktid reaalse müügini viiks (Spence 2003: 97). Seejuures võivad teise visiidi kulud täielikult ettevõtte enda poolt kaetavad olla (Spence 2003: 100).

Ettepanek, mida kolmel korral iseseisvalt pakuti ning viimastes intervjuudes sama palju positiivselt tagasisidestati, oli, et välisesindajad võiksid korraldada regulaarselt üritusi ja seminare, kus käiks Eesti esinejad. Siinjuures tehti täpsustusi, et alati ei pea olema ainult VIP-iga reis – võibolla õnnestuks publik ka ilma kõrge ametnikuta kokku kutsuda.

Väljavõte intervjuust: „A la stiilis: tule näitame sulle e-riigi saladusi või mida andmetega on võimalik peale hakata jne.“

Nimetatud ürituste korraldamine seab loomulikult kõrgeid nõudmisi ja lisab palju tööd välisesindajatele, mida täheldati ka intervjuudes. Siinjuures võib lahendust pakkuda parem koostöö ja kohustuste jagamine erasektori esindajatega. Kui ettevõtjad näevad, et sellisest üritusest on turunduslikul eesmärgil olulist kasu, võivad nad suure osa organisatoorsetest ülesannetest enda kanda võtta ning välisesindusele jääb pigem kontaktvõrgustikega toetamise roll.

Vähem kordunud, kuid huvitavate kogemuslikku tuge pakkuvate ettepanekutena võiks välja tuua veel järgnevad:

- Äridiplomaadid võiksid olla kohalikud inimesed, kuna tunnevad turgu paremini ja omavad juba kohalikku kontaktvõrgustikku. (2x)
- Eesti edulugude esindajate suurtele lavadele organiseerimine. (2x)
- Virtuaalsete partnerotsingute korraldamine – „virtual matchmaking“ (2x pakutud ja 2x ümber lükatud)
- Organiseerida kohtumisi tugiteenuste pakkujatega – finantsteenused, logistika, juriidilised teenused. (2x pakutud e-kaubanduse sektori poolt)
- Kui käib VIP ja tutvustab riiki, siis võiks konkreetseid asju (tooteid, teenuseid) juurde pakkuda.

Väljavõte intervjuust: „Et keegi räägib kuskil digiriik, digiriik. Jah, aitäh. Palun mulle kaks!“

- Väljavõtte intervjuust: "Visiitide või muude kontaktiloomete ürituste regulaarsed *follow-up* küsitlused. Kui otsest rahalist mõõdikut ei saa panna, siis uurida, kas tõi sulle õige partneri. Tagasiside kogunedes mõelda välja mõõdikud, millega hinnata nende meetmete kasulikkust."
  - Väljavõtte intervjuust: "Võiks vaadata kohapealset võrgustikku veidi laiemalt. Ei pea alati saatkond olema, kus ettevõtjad saaksid kohalikku võrgustikku sukelduda."
  - Pakkuda aadressi, kus ettevõtte registreerida.
  - Organiseerida kohtumisi regulaatoritega.
- Väljavõtte intervjuust: "Et saaks lobi teha ja leida võimalusi nende muredega arvestamiseks."

Lisaks tuli intervjuudest välja rida ettepanekuid, mis otseselt informatiivsete või kogemuslike meetmete alla ei kategoriseeru, aga mis on oma olemuselt sisukad või muul viisil huvitavad. Autor on koondanud olulisemad neist käesoleva töö Lisasse 7.

Meetmete üleselt mainiti mitmes intervjuus ka esindatuse suurendamise vajadust. Mainiti ekspordinõunike liigset hõivatust ning toodi välja ka turge, kuhu oleks vaja paremat esindatust. Eesti majandussuunitlusega esinduse vajalikkust rõhutati näiteks Aafrikas, kus on mitmed ettevõtjad pakkumas e-riigi lahendusi. Intervjuudes mainiti ka konsulaaresinduse vajadust Lätis-Ameerikas, kuna Eesti ettevõtjad kasutavad sealset kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu.

Kõrvalküsimusena uuriti ettevõtjatelt ja katusorganisatsioonidelt ka arvamust Eesti maine kohta välisurgudel. Summeerituna oli tagasiside pigem positiivne kolmeteistkümnest intervjuust kaheksa pidasid Eesti mainet positiivseks – pigem äritegevust soosivaks. Neljal juhul oli kommentaar pigem negatiivse varjundiga (ühel juhul ei õnnestunud maine kohta kommentaari saada). Positiivse tagasiside osas võiks välja tuua mõned nüansid, mida vastajad välja tõid. Näiteks kolmel juhul pidasid intervjuueeritavad vajalikuks tuua välja muidu positiivse maine juures Eesti praeguse valitsuse rolli edumeelse riigi kuvandi õhnestamisel. Kahel korral esines täpsustatud arvamus, et geograafiliselt lähematel turgudel on sellel suurem negatiivne mõju olnud ning kaugematel turgudel väiksem. Kaugemate turgude puhul toodi aga seejuures välja, et maine on tihti ka olematu. Negatiivsete mainekommentaaride juures võiks välja tuua

ka asjaolu, et kahel juhul mainiti, et ettevõtted varjavad oma Eestimaist päritolu rahvusvahelises turunduses ning identifitseerivad end kas konkreetse välisturuga, kuhu nad ekspordivad või positiivsema kuvandiga lähiriigiga. Maine puhul võiks välja tuua ka erisused valdkonniti. Intervjueeritud ettevõtjad ja erialaliidud, kes toimetavad tööstuse ja e-kaubanduse valdkonnas andsid negatiivsema tagasiside. Infotehnoloogia, kaitsetööstuse ja puitmajade valdkonnas nähti mainet pigem positiivsena. Nii positiivsete kui negatiivsete kommentaaride osas esines kolmel korral märksõna „idablokk“.

Olenemata sellest, et intervjuu küsimustikus seda otseselt ei uuritud, oli maine kujundamise ja riigi turundamise osas ka ridamisi ettepanekuid, mis on informatiivsel eesmärgil koondatud töö lisasse 8. Seejuures võib välja tuua ka enim esinenud ärksõnad, millele eesti esindused intervjuueeritavate hinnangul vastata võiksid: "avatus, lihtsus, konkreetsus, kaasaegsus ja nutikus".

Seega selgub intervjuude tulemustest lühidalt, et ettevõtlussektori teadlikkus toetusteenustest on pigem madal ning kurdetakse teenustes orienteerumise keerukuse üle. Teenuste osas toovad ettevõtete ja erialaliitude esindajad välja, millist konkreetset informatsiooni nad välisturgudel vajavad. Tulemused rõhutavad välisesindajate kvaliteetse kontaktvõrgustiku tekitamise vajadust, mida saaks ettevõtjatega jagada, et ressursi- ja ajakulukat katse-eksitus meetodit vältida. Tuntakse puudust ka toodete kohandamiseks vajaminevast tehniliste nõuetega seotud informatsioonist. Lisaks leitakse, et infovahetus Eestit külastanud kontaktidest võiks olla oluliselt parem, et neid sihtturule sisenemisel paremini kasutada oleks võimalik. Sarnaselt varasematele uuringutele näevad ettevõtjad jätkuvalt ka müügioskuste parendamise vajadust.

Kogemuslikest meetmetest tunnevad ettevõtjad enim puudust valdkonna- või ettevõttespetsiifilistest kontaktreisidest ja partnerotsingutest, mida toetavad ka rahvusvahelised uuringud ja akadeemiline kirjandus. Eesti ettevõtjad näevad vajadust ja võimalust oma edulugude müümiseks ning esinejate viimiseks rahvusvahelise publiku ette. Ettevõtjate hinnangul ei ole praegu korraldatavad visiidid piisavalt seostatud. Nähakse vajadust, et lisaks sihtriigi külastamisele kutsutaks sealseid kontakte ka siia ning teostataks paremaid järeltegevusi peale visiidi toimumist. Eesti mainet hindavad

ettevõtjad pigem heaks ning panevad ette, et mainekujundusse võiks kaasata rohkem erasektori professionaale.

Autor on koondanud uuringu käigus enim esinenud ettepanekud ülevaatlikusse tabelisse 6. Tabelis on välja toodu kolm või enam korda pakutud mõtted. Kajastatud on ettepanekute korduste arv ning millises turule sisenemise faasis pakutud meetmed ettevõtete rahvusvahelistumist toetavad.

**Tabel 6.** Intervjuude käigus enim pakutud ettepanekud

Enim pakutud ettepanekud	Ettepanekute kordus	Eksportija arengufaas	Takistuste kategooria
<b>Informatiivsete meetmed</b>			
Erineva teabe (vt nimekiri ülal) vahendamine sihtriigi kohta.	13	F1; F2; F3	T; P
Kvaliteetsete koostööpartnerite (finantsteenused, logistikud, juriidilise teenuse pakkujad jne.) kontaktide väljaselgitamine sihtriigis.	6	F2	R; P; V
Ettevõtete müügiioskuste suurendamine.	5	F1; F2; F3	T; R
Sihtturu tehnilistele nõuetele ja regulatsioonidele viitamine - kohalike määruste, standardite, regulatsioonide ja muu avaliku informatsiooni välja toomine toodete kohandamiseks või vastavuse kontrollimiseks.	4	F2; F3	T; P
Eestit külastatavate delegatsioonide osas info jagamine.	3	F2; F3	P
Jooksev teave sihtturu trendidest, suurüritustest, seadusandluse muudatustest jms. Välisesindustele LinkedIn-i kontod ning ametnikke sotsiaalmeedia koolitused.	3	F3	T; P; V
<b>Kogemuslike meetmed</b>			
Valdkonnaspetsiifilisemad, väiksema delegatsiooniga kontaktreisid.	5	F2	T; R; P
Tasulised partnerotsingu teenused - teatud arvu kohtumiste kokku leppimine ettevõtjate vajaduste järgi.	5	F2	T; R; P
Sektoripõhised kogemuste vahetamise üritused: seminarid, kuhu on kutsutud sama sektori ettevõtted, erialaliidud ja muude katusorganisatsioonide esindajad või kohalike ettevõtete külastused.	4	F2; F3	T; P
Paremini seostatud visiidid ja kontaktide Eestisse kutsumine.	4	F2	T; P
Üritused, seminarid, kus Eesti esinejad saaksid meie edumeelsetes valdkondades publikule esineda.	3	F3	T; P



Tabeli põhjal võib öelda, et eksportijate arenguetaappidest (Diamantopoulos *et al.* 1993: 7-8) lähtuvalt (vt 1.3.) nägid intervjueeritavad enim vajadust turule sisenemise faasis abistavate meetmete järele (tabelis F2). Järgmiseks pakuti meetmeid, millest on kasu kogenud eksportijatel (F3) ning kõige vähem esines mitteeksportijate motiveerimise ja teadlikkuse tõstmisega tegelevate meetmete (F1) ettepanekuid. Lähtuvalt ekspordi takistuste kategoriseerimisest (Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz 2010: 398-403) on enim pakutud meetmeid, mis tegelevad protseduuriliste (P) ning seejärel teadmistel põhinevate (T) takistustega. Vähem pakuti meetmeid, mis tegelevad ressursidel põhinevate (R) ja väliste (V) takistustega. Täpsem ülevaade, lähtuvalt lisas 1 toodud Arteaga-Ortiz ja Fernández-Ortiz poolt välja töötatud ekspordi takistuste koondnimekirjast, on välja toodud käesoleva töö lisas 8.

Uuringu tulemusena tekkis seega suur hulk ettepanekuid, kuid uute teenuste arendamisel ja olemasolevate muutmisel tuleb arvestada lisaks ettevõtjate vajadustele ka meetmete rakendamise efektiivsust (hinnata ressursimahukust ja potentsiaalset kasu), kõrvalmõjusid ning teiste sidusgruppide huve, millega antud töös ei tegeleta. Magistritöö raames ei analüüsita ka ettepanekute rakendamise võimalikke õiguslikke konflikte rahvusvaheliste kokkulepetega.

Uuringu tulemuste kasutamisel tuleb arvestada ka piiratud valimiga. Intervjuud teostati kuue ettevõtte, kuue erialaliidu ja ühe avaliku sektori poolt ellu kutsutud ettevõtjaid koondava organisatsiooniga (Startup Estonia). Valim oli magistritöö kohta põhjalik, kuna uurimusse õnnestus kaasata suur osa Eesti teadusmahukate ettevõtlusvaldkondade esindajatest ja intervjuudest joonistusi välja ka selged mustrid, kuid järelduste tegemisel tuleb arvestada, et kogu teadusmahukas ettevõtlus ei ole siiski kolmeteistkümne vastajaga kaetud. Uuringutesse olid kaasatud ettevõtted, kes olid aktiivselt turgudele laienemas, olles samal ajal mitmes rahvusvahelistumise arenguetaapis korraga, kuid uuringu valimist puudusid ettevõtted, kes ei ole veel ühtegi sihtriiki sisenenud. Seega ei kajasta uuring nende ettevõtete seisukohti, kellel puuduvad igasugused rahvusvahelise äritegevuse kogemused. Kvalitatiivse uuringu puudus on paratamatult valimi suuruse piiratus, kuid autori hinnangul andsid kolmeteistkümne intervjuu tulemused siiski võrdlemisi hea ülevaate ja senisest sügavama arusaama

ettevõtete vajaduste mõistmiseks. Piiranguna tuleb välja tuua ka teadmusmahukate ettevõtetele keskendumine – tulemused ei peegelda kogu ettevõtlussektori vajadusi.

Lisaks tuleb välja tuua, et uuringu küsimused keskendusid eelkõige ettepanekute saamisele, mitte olemasolevate meetmete ja asutuste tagasisidele. Seetõttu võib uuringust tulenevaid soovitusi arvestada küll meetmete arendamisel, kuid olemasolevate teenuste toimimise kohta nendest põhjapanevaid järeldusi teha ei saa. Tulenevalt teostatud uuringu piirangutest, Eestis teostatud varasemate uuringute puudusest ja rahvusvahelise kirjanduse mitmetest uuringulõhedest, on käesoleva töö autor pühendanud järgneva peatüki edasiste uuringute soovitudele.

## **2.4. Soovitused edasisteks uuringuteks**

Joe Schembri, Yee Kwan Tang, Margaret Fletcher ja Pavlos Dimitratos on oma hiljutises ekspordi edendamise asutuste uuringus välja toonud, et rahvusvahelises kirjanduses on eelkõige lüngad, teabest, mis hindaks valitsuste mõju välisesinduste strateegiatele ja toimimisele (Schembri *et al.* 2019: 1). Varasematest uuringutest on välja toodud, et suurem erasektori otsustajate osakaal mõjub ekspordi edendamise asutustele positiivselt (Olarreaga, *et al.* 2015: 2), aga detailsem ülevaade puudub – millised valitsuse mõjud nende agentuuride ja esinduste tööd halvavad või soosivad. Need mõjud vajaksid täpsemat rahvusvahelist uurimist, et poliitikakujundajad teaksid, kuidas organisatsioone üles ehitada ja kuivõrd nende asutuste otsustusprotsessi sekkuda.

Rahvusvahelise teabe puudumise osas on Schembri *et al.* 2019 uuringus lisaks välja toonud, et väga vähe on uuritud, kuidas tuge pakkuvad välisesindused käsitlevad kodumaiste ettevõtete erinevaid teenusvajadusi ja kuidas see nende tulemuslikkusele mõjub (Schembri *et al.* 2019: 1). Sellesisulised uurimused võiksid anda olulist teavet välisesindajatele: milliseid vajadusi eelkõige rahuldada, keda teenindada, kuidas prioritseerida klientuuri, millistel alustel määrata abikõlblikkus jne.

Rahvusvahelises kontekstis on piiratud ettekujutus ka sellest, millistel alustel välisesindusi avatakse või töös hoitakse kogu organisatsiooni toimimise tugevdamiseks. Millest lähtuvalt peaks otsustama, kas väliskaubandust edendav esindus avada? Millistest strateegilistest suundadest tulevad edukamad rahvusvahelistumise tuge pakkuvad välisesindused?

Eesti kontekstis võiks autori hinnangul sarnaseid uuringuid teostada veel erinevates ettevõtlussektorites. Käesolevas töös keskenduti teadmusmahukatele VKE-dele, aga uurida võiks ka ressursi- ja tööjõumahukate ettevõtete vajadusi. Kuna varasemad uurimused keskenduvad valdavalt tööstusele ja kaupade ekspordile, siis eraldi uurimist vajaks olemasolevate meetmete tõhusus teenusettevõttele ning nende vajadused. Et teenusettevõtete fookus on ka rahvusvaheliselt sisuliselt puutumata, on viidatud ka hiljutises kirjanduses (Roy 2019: 3). Samuti võiks uurida ettevõtete vajadusi, kes rahvusvahelistele turgudele veel üldse sisenenud ei ole, kuid omavad selleks sisulist potentsiaali. See annaks täiendust meetmete arendamiseks uutele eksportijatele, kellele rahvusvahelises kirjanduses keskenduda soovitatakse (Olarreaga *et al.* 2015: 2).

Autori hinnangul võiks Eestis tuvastada ka värskemaid rahvusvahelistumise takistusi. Varasemalt teostatud uurimused on vananenud, kuna eksporditrendid ja makromajanduslik keskkond muutuvad pidevalt. Töö kirjutamise ajal on näiteks koroonaviirus rahvusvahelist ärikäitumist oluliselt muutmas. Takistusi tuvastavad uuringud on toetusmeetmete arendajatele väärtuslik informatsiooniallikas, mistõttu tuleks tagada nende järjepidev, plaaniline teostamine. Takistusi võiks uurida seejuures ka kvalitatiivsetel meetoditel, et nende olemust sügavamalt mõista.

Eestis on puudu ka ekspordi edendamise tõhususe uuringutest ettevõtete tasandil. Uurida tuleks numbriliselt, kuivõrd edendab ekspordi edendamise programmides osalemine ettevõtjate edukust ning hinnata nende meetmete positiivseid ja negatiivseid kõrvalmõjusid. Teha saaks nii kvantitatiivseid uuringuid, et hinnata meetmete edukust ekspordi suurendamisel kui ka kvalitatiivseid uuringuid, et mõista kuidas meetmed ettevõtte tegevust ja otsuseid täpsemalt mõjutavad.

Käesoleva töö autorile teadaolevalt on teadustöö formaadis viimasel ajal uuritud üksnes kõrgetasemelisi välisvisiite (Tiits 2019). Programme tuleb aga järjepidevalt ja professionaalselt tagasisidestada, et korraldajatel oleks informatsiooni meetmete arendamiseks ja võrdlemiseks. Oluline on eelkõige tagasiside kogumine korraldajate poolt ja sellest järelduste tegemine, aga teadustöö formaadis on võimalik iga meedet (ekspordi koolitused, turunõustamised, turuuuringud, partnerotsingud, visiidid, messikülastused jne.) süvitsi uurida.

Uurimist vajaks ka sotsiaalmeedia roll ekspordi edendamise asutuste ja personali edukusel, millest tulenevalt oleks võimalik kujundada sotsiaalmeedia strateegiaid ning hinnata selle olulisust äridiplomaatide töös. Autorile hetkel teadaolevalt, ei ole sellesisulisi uuringuid tehtud ka rahvusvaheliselt. Sotsiaalmeedia olulisust töös, millest suur osa on suhtevõrgustike loome, on üha rohkem mõistetud ning lähenemisi on erineva professionaalsusega.

## KOKKUVÕTE

Välisesinduste roll ettevõtete rahvusvahelistumise edendamisel on muutumas üha olulisemaks. Riigid mõistavad piiriülese kaubanduse edendamise vajalikkust nii ettevõtlussektori konkurentsivõime arenguks, kui ekspordi mahtude kasvatamiseks, mistõttu pannakse äridiplomaatialle rahvusvahelistes suhetes üha rohkem rõhku.

Välisesindusted aitavad eksporti kasvatada. Seejuures pakutakse ettevõtjatele erinevaid toetusmeetmeid ja -teenuseid, mis aitavad suurendada eelkõige eksportijate arvukust. Ettevõttespetsiifilised meetmed aitavad lisaks ka kogenud eksportijate ekspordi mahte kasvatada. Välisesinduse avamisega ei ole edu aga automaatselt tagatud. Oluline on vältida ajaloolisi vigu ning kasutada kaasaegseid lähenemisi nii asutuste ülesehitusel, välisesinduste juhtimisel kui ka konkreetsete teenuste rakendamisel.

Rahvusvahelistumise tuge pakkuvate välisesindajate töö on mitmekülgne ja väljakutsuv, kuna ettevõtteid kimbutavad välisturgudel suur hulk eksporti takistavaid tegureid. Ettevõtetele tuleb erinevates turule sisenemise faasides pakkuda erinevaid informatiivseid ja kogemuslikke teenuseid.

Käesoleva töö autor võttis **eesmärgiks anda Eesti avalikule sektorile soovitusi nende äridiplomaatia teenuste edendamiseks lähtuvalt ettevõtlussektori ettepanekutest ning rahvusvahelisest teaduskirjandusest.** Autor töötas läbi asjakohase rahvusvahelise kirjanduse ning teostas kvalitatiivse uurimuse ettevõtjate vajaduste ja ootuste väljaselgitamiseks.

Töös on antud ülevaade varasemate uuringute tulemustest, mis keskenduvad nii organisatsioonide ülesehitusele, strateegiatele kui ka konkreetsetele meetmetele. Autor on tulemusi süstematiseerinud, selgitanud, toonud välja neist tulenevaid soovitusi ning neid ülevaatlikult koondanud. Seejuures on välja toodud nii välisesinduste ülesed kui ka konkreetsematele meetmetele keskenduvad uuringud.

Töö raames teostati uurimus Eesti teadmismahukas ettevõtlussektoris. Autor viis läbi kolmteist poolstruktureeritud intervjuud erialaliitude ja ettevõtete esindajatega. Keskenduti teadmismahukale ettevõtlusele, kuna Eesti riiklikes strateegiates kirjeldatakse vajadust liikuda tööjõu- ja ressursimahukuselt kõrgemat lisandväärtust omavate, innovatiivsete toodete ja teenuste poole. Autor on rahvusvahelise kirjandusele tuginedes uuringu tulemusi analüüsinud ning esitanud koondtulemused. Töös on näidatud, millises rahvusvahelistumise etapis pakutud teenused tuge pakuvad ja milliseid takistusi nad ületada aitavad. Välja on toodud ka teenuspakkumisega kaudsemalt seotud olulisemad kõrvaltulemused.

Intervjuude tulemustele ja varasematele uuringutele tuginedes võib välja tuua, et välisesindused võiksid senisest enam fookuseeruda kvaliteetsete kontaktvõrgustike tekitamisele. Nii rahvusvahelises kirjanduses kui Eesti ettevõtlussektori tagasisides rõhutatakse kontaktiloome olulisust. Seejuures vajatakse lisaks klientidele ja edasimüüjatele ka tugiteenuste kontakte. Kvaliteetne kontaktvõrgustik aitab ettevõtetel vältida aja- ja ressursikulukat katse-eksituse meetodit ning avardab edu võimalusi. Teadmismahukad ettevõtted vajavad kohapealsete esindajate tuge veelgi enam, kuna konkreetsele turule sisenemine on nendes ettevõtetes tihti strateegiline otsus, mitte olemasoleva võrgustiku kaudu laienemine. Töös on välja toodud informatiivsete toetusmeetmete oluline roll välisturgudele laienemisel ning millist konkreetset teavet teadmismahukad ettevõtted sihtturu kohta vajavad. Ettevõtjad näevad seejuures ka kiirema infovahetuse tagamise vajadust ning pakuvad lahendusena eelkõige sotsiaalmeedia professionaalsemat kasutust.

Kogemuslike toetusmeetmete osas rõhutavad nii kirjandus kui ka Eesti teadmismahukate ettevõtete esindajad vajadust senisest valdkonnaspetsiifilisemate kontaktreiside korraldamiseks. Ärimissioonid peavad rahuldama konkreetsete ettevõtete vajadusi. Ettevõtete esindajad teevad osalemise otsuse tihti just sellest kriteeriumist lähtuvalt. Lisaks nähakse vajadust ärivisiitide paremaks omavaheliseks seostamiseks, et kohtumised mõjuksid rohkem suhtlusena. Ka kirjandusest nähtub, et ühekordsest külastusest ei piisa kontaktide realiseerimiseks – organiseerida tuleks ka potentsiaalsete partnerite ja muude kontaktide külastusi koduriiki, isegi kui seda rahaliselt ei subsideerita.

Kontaktiloomes missiooni edukuse võtmetegurina näeb kirjandus professionaalset ettevalmistust. Seejuures ei piisa üksnes ettevõtte huvid ja vajaduste kaardistamisest. Enne välisriigi külastust tuleks organiseerida kohtumisi osalejate ettevalmistuseks ning tekitada meeskonnatunnetust. Koostöös ettevõtetega tuleb seada ka konkreetseid eesmärgid, et tulemused oleks mõõdetavad. Järeltegevustes (*follow-up*) on samuti organiseerijatel oluline roll täita. Nii käesoleva magistritöö uuring kui ka teaduskirjandus rõhutab senisest paremate järeltegevuste vajadust, et kontaktid müügini viiks. Järeltegevused on suuresti küll ettevõtete kanda, kuid ka organiseerijate jaoks ei lõpe missioon sihtriigis. Suhtlust tuleb toetada ka koju tagasi jõudes, et kontaktid kaduma ei läheks ja ettevõtjad suhtluse sujuvalt üle saaksid võtta. Paremad järeltegevused tagavad paremad tulemused ning koostöö jätkumine annab organiseerijatele lisaks ka väärtuslikku tagasisidet meetmete arendamiseks.

Ettevõtete ja erialaliitude esindajad nägid vajadust ka sektoripõhiste seminaride korraldamiseks sihtriigis, kuhu on kutsutud sama sektori ettevõtted, erialaliidud ja muude katusorganisatsioonide esindajad, et lisaks kontaktiloomele vahetada ka kogemusi. Ühtlasi soovivad ettevõtjad tegeleda rahvusvahelistel turgudel senisest enam Eesti edulugude müümise ja esinejate viimisega suurtele rahvusvahelistele lavadele, milles nähakse olulist rolli ka riigi maine kujundamisel.

Eesti ekspordi edendamiseks tegelevad asutused peaksid koostööd oluliselt suurendama, et vältida dubleerimist ja tagada efektiivsem tegutsemine. Vajalik on ettevõtlussektori parem teavitamine meetmete jaotumisest erinevate organisatsioonide vahel ning tõsta teadlikkuse taset kogu teenusspektri ulatuses. Lisaks madalale teadlikkusele äridiplomaatia teenustest, kurdetakse erialaliitude tasemel ka meetmetes orienteerumise keerukuse üle.

Organisatsioonide ülesehituse kohta selgub rahvusvahelistest uuringutest, et ekspordi edendamise asutused, mille juhtimisel osalevad erasektori esindajad, on tulemuslikumad, mistõttu võiks efektiivsuse huvides ka Eestis kaaluda võimalusi, kuidas äridiplomaatia teenuseid pakkuvaid asutusi senisest enam erasektori kontrolli alla viia. Siinjuures saab eeskujuks võtta mitme arenenud riigi, nagu Šveitsi, Taani või Hollandi, edukad näited.

Strateegiate valikul näitavad paremaid tulemusi asutused, kes keskenduvad pigem uutele eksportijatele, mitte juhuslikele või turul kogenud ettevõtetele. Paremate tulemuste saavutamiseks on kirjanduses soovitatud lisaks, et välisesindused peaksid kaardistama oma sidusgruppide (ettevõtjad, riik, välisesindus ise) huvid ning selgelt määratlema programmides osalevate ettevõtete valiku kriteeriumid ja protsessi. Sidusgruppide huvidest lähtuv konkreetne strateegia ja läbipaistev tegevus tagab välisesindusele suurema iseseisvuse ning väldib ühe osapoole liiga suurt mõju.

Käesolevas töös on rahvusvahelisest kirjandusest ja teadusmahukate ettevõtete esindajate seas teostatud uuringust välja toodud nii äridiplomaatia strateegiaid, asutuste ülesehitust kui ka konkreetseid meetmeid puudutavad soovitused. Kuna töö raames teostatud uuring keskendus aga teadusmahukatele VKE-dele, siis ei saa uuringu tulemusi laiendada kogu ettevõtlussektorile. Eraldi uurimist vajaks ka ressursi- ja tööjõumahukate ettevõtete vajadused. Samuti võiks eraldi käsitleda ka teenusettevõtteid, kes on ka enamikest rahvusvahelistest uuringutest välja jäänud.

Rahvusvahelises kirjanduses on eelkõige lüngad teabes, mis hindaks valitsuste mõju välisesinduste strateegiatele ja toimimisele. Väga vähe on uuritud, kuidas tuge pakkuvad välisesindused käsitlevad kodumaiste ettevõtete erinevaid teenusvajadusi ja kuidas see nende tulemuslikkusele mõjub. Autori hinnangul vajaks eraldi uurimist ka sotsiaalmeedia roll ekspordi edendamise asutuste ja personali edukuse tagamisel.

On selge, et ettevõtete rahvusvahelistumise toetamist ei ole piisavalt uuritud, mistõttu on käesolevas töös pühendatud edasiste uuringute soovitustele eraldi peatükk. Eestis on teabe defitsiit aga eriliselt tuntav. Seetõttu loodab autor, et antud magistritöö toimib sissejuhatuseks valdkonna uurimisele Eestis ning annab inspiratsiooni edasiste uuringute teostamiseks.



## VIIDATUD ALLIKAD

1. Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39-45. doi:10.5430/elr.v3n1p39
2. Arteaga-Ortiz J., Fernández-Ortiz R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395–420. doi:10.1111/j.1540-627x.2010.00300.x
3. Balzacq, T., Charillon, F., Ramel, F. (2020). Global Diplomacy. *The Sciences Po Series in International Relations and Political Economy*, 350. doi:10.1007/978-3-030-28786-3
4. Berridge, G. R., Lloyd, L. (2012). The Palgrave Macmillan Dictionary of Diplomacy. *Palgrave Macmillan*, 481. doi:10.1057/9781137017611
5. Boermans, M. A., Roelfsema, H. (2015). Small firm internationalization, innovation, and growth. *International Economics and Economic Policy*, 13(2), 283–296. doi:10.1007/s10368-014-0310-y
6. Broocks, A., Van Biesebroeck, J. (2017). The impact of export promotion on export market entry. *Journal of International Economics*, 107, 19–33. doi:10.1016/j.jinteco.2017.03.009
7. Buusy, M. T., Munchz J. R., Rodrigue, J. B., Schaur, G. (2019). Firm Specific Trade Policy: Evidence on Effectiveness and Mechanisms. 29.
8. Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. (2018). Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 1-26. doi:10.1111/jsbm.12489
9. Coviello, N. E., Martin, K. A.-M. (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42–66. doi:10.1177/1069031x9900700404

10. Cruz, M., Lederman, D., Zoratto, L. (2018). Anatomy and impact of export promotion agencies. (*working paper*), 17.  
<https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-8470>
11. Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Katy Tse, K. Y. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5–18. doi:10.1108/03090569310038085
12. Dlugoborskyte, V., Petraite, M. (2017) Framework for Explaining the Formation of Knowledge Intensive Entrepreneurial Born Global Firm: Entrepreneurial, Strategic and Network Based Constituents. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2(1), 174-202. doi: 10.1344/jesb2017.1.j026
13. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Eesti Konjunkturiinstituut (2010). Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring.  
[https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/TOF/ettevotete\\_ekspordiprobleemid\\_kokkuvote.pdf](https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/TOF/ettevotete_ekspordiprobleemid_kokkuvote.pdf)
14. Ekins, P. (2000). *Economic growth and environmental sustainability: the prospects for green growth*. London, New York: Routledge.
15. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (11.03.2020). EAS laiendab oma välisesinduste võrgustikku. <https://www.eas.ee/eas-laiendab-oma-valisesinduste-vorgustikku/>
16. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (2018). Põhikiri. <https://www.eas.ee/pohikiri/>
17. Euroopa Komisjon. (2014). VKE-de rahvusvahelistumise toetamine. [http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0020.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0020.02/DOC_1)
18. European Commission. (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
19. European Commission. (2015). Internationalisation of European SMEs. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10008/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
20. European Commission. (2018). *Policies, information and services. 2020 climate & energy package*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/clima/policies/-strategies/2020\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/-strategies/2020_en)

21. Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., Amorós, J. E. (2015). Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53, 145–160. doi:10.1111/jsbm.12188
22. Gençtürk, E. F., Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51–72. doi:10.1509/jimk.9.2.51.19886
23. Haddoud, M. Y., Jones, P., Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68–87. doi:10.1108/jsbed-07-2016-0116
24. Hajdukiewicz, A. (2018). The Role of Commercial Diplomacy in Promoting and Facilitating International Business. *University of Split, CIET 2018 Conference Proceedings*, 107-119.   
<https://ciet.oss.unist.hr/sites/default/files/pictures/CIET%202018%20Conference%20Proceedings.pdf>
25. Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(3/4), 36–47.   
<https://doi.org/10.1108/13527590110395621>
26. International Trade Centre. (2019). A Guide to Commercial Diplomacy.   
[http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Commercial%20Diplomacy\\_English\\_WEB.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Commercial%20Diplomacy_English_WEB.pdf)
27. Ismail, M. D., Domil, A. K. A., Isa, A. M. (2014). Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 138–146. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.422
28. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
29. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

30. Keesing, D. B., Singer, A. (1991). Development Assistance Gone Wrong: Why Support Services Have Failed to Expand Exports. *World Bank*, 44. <http://documents.worldbank.org/curated/en/404951468766797762/pdf/multi0page.pdf>
31. Kotabe, M., Czinkota, M. R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 637–658. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490281
32. Krzysztof Wach (2014). Internationalisation and Globalisation as the Wider Context of Europeanisation Processes from the Macro- and Microeconomic Perspective. *Horizon of Politics*, 5(10), 11-30
33. Lederman, D., Olarreaga, M., Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 91(2), 257–265. doi:10.1016/j.jdeveco.2009.09.003
34. Lederman, D., Olarreaga, M., Zavala, L. (2016). Export promotion and firm entry into and survival in export markets. 24. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22657/Export0promoti0al0in0export0markets.pdf?sequence=1>
35. Lee, D. (2004). The Growing Influence of Business in U.K. Diplomacy. *International Studies Perspectives*, 5(1), 50–54. doi:10.1111/j.1528-3577.2004.00154.x
36. Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B., Talias, M. A. (2014). Antecedents and Outcomes of Exporter–Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research. *Journal of International Marketing*, 22(2), 21–46. doi:10.1509/jim.13.0129
37. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2013). Eesti Ettevõtluse Kasvustrateegia 2014-2020. <https://kasvustrateegia.mkm.ee/pdf/Eesti%20ettevotluse%20kasvustrateegia%202014-2020.pdf>
38. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2015). Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring. [https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26\\_-\\_mkm\\_eksportoortide\\_konkurentsivoime\\_uuringu\\_lopparuanne.pdf#page=16&zoo m=100,90,94](https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26_-_mkm_eksportoortide_konkurentsivoime_uuringu_lopparuanne.pdf#page=16&zoo m=100,90,94)

39. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2017). *Eesti Äridiplomaatia Strateegia*.  
[https://www.mkm.ee/sites/default/files/eesti\\_aridiplomaatia\\_strateegia.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/eesti_aridiplomaatia_strateegia.pdf)
40. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi põhimäärus.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/105072017022>
41. Manly, T., M. (2016). Exporting After Trade Missions: A Qualitative Analysis of Small and Medium Enterprises. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 201.  
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1973>
42. Markandya, A., Perelet, R., Mason, P., & Taylor, T. (2002). *Dictionary of Environmental Economics*. London: Earthscan Publications Ltd.
43. Moen, Ø., Gavlen, M., Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms. *European Journal of Marketing*, 10(9), 1236 – 1251.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560410548951>
44. Moen, Ø., Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72. doi:10.1509/jimk.10.3.49.19540
45. Mustonen, K. (2018). *Majanduskasvu ja energiatarbimise vahelised seosed Eesti ja Taani näitel*. (Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, majandusteaduskond). Retrieved from [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/61581/mustonen\\_kertu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/61581/mustonen_kertu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
46. Naray, O. (2011). Commercial Diplomats in the Context of International Business. *The Hague Journal of Diplomacy*, 121–148.  
<https://doi.org/10.1163/187119111X557382>
47. Naray, O., Bezençon, V. (2017). Management and Business Research on Commercial Diplomacy: Examining Trends and Themes. *The International Trade Journal*, 31(4), 332–359. doi:10.1080/08853908.2017.1291379
48. Neupert, K. E., Baughn, C. C., Thanh Lam Dao, T. (2005). International management skills for success in Asia. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 165–180. doi:10.1108/03090590510585118
49. Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.10.002

50. Olarreaga M., Sperlich S., Trachsel V. (2015) Export Promotion: what works? (*working paper*), 34. <https://www.unige.ch/degit/files/3714/4102/9892/Trachsel.pdf>
51. Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861–873. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.03.007
52. Pickernell, D., Jones, P., Thompson, P., Packham, G. (2016). Determinants of SME Exporting. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 31–42. doi:10.5367/ijei.2016.0208
53. Posthuma, R. A., Maertz, C. P., & Dworkin, J. B. (2007). Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 381-398. doi: 10.1002/job.427
54. Prashantham, S., Berry, M. M. J. (2004). The small knowledge-intensive firm: a conceptual discussion of its characteristics and internationalisation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(2/3), 150. doi:10.1504/ijeim.2004.004722
55. Rialp, A., Rialp, J. (2006). International Marketing Research: Opportunities and Challenges in the 21st Century. *International Marketing Research*, 1–13. doi:10.1016/s1474-7979(06)17019-2
56. Rose, A. K. (2007). The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. *The World Economy*, 30(1), 22–38. doi:10.1111/j.1467-9701.2007.00870.x
57. Roy, M. (2019). Elevating services: Services trade policy, WTO commitments, and their role in economic development and trade integration. (*Working Paper*), World Trade Organization. 57. <https://www.econstor.eu/handle/10419/195774>
58. Ruël, H. (2013). Diplomacy means business. *Windesheim reeks Kennis en Onderzoek*, nr. 46, 66.
59. Ruël, H. (2019). Making Trade Missions Work: A Best Practice Guide to International Business and Commercial Diplomacy. *Emerald Publishing Limited*, 177. doi:10.1108/978-1-78635-471-620181001
60. Schembri, J., Tang, Y. K., Fletcher, M., Dimitratos, P. (2019). How do European trade promotion organisations manage their stakeholders? *International Business Review*, 10. doi:10.1016/j.ibusrev.2019.101595

61. Schlegel, F. (2014). Swiss Science Diplomacy: Harnessing the Inventiveness and Excellence of the Private and Public Sectors. *Science & Diplomacy*, <http://www.sciencediplomacy.org/editorial/2014/educating-for-science-diplomacy>.
62. Selwyn J. V. Moons, Peter A. G. van Bergeijk (2016). Does Economic Diplomacy Work? A Meta-analysis of Its Impact on Trade and Investment. *The World Economy*, 33
63. Spence, M. M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. doi:10.1023/a:1020200621988
64. Stadman, A. (2012). Competitors or Collaborators: A Comparison of Commercial Diplomacy Policies and Practices of EU Member States. *Universiteit Twente*. 111. [http://essay.utwente.nl/61750/1/MSc\\_A\\_Stadman.pdf](http://essay.utwente.nl/61750/1/MSc_A_Stadman.pdf)
65. Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x
66. Swissnex (2015). Eine Roadmap für die Weiterentwicklung des Swissnex Netzwerkes. <https://www.swissnex.org/communication/publications/?lang=de>
67. Zain, M., Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205. doi:10.1002/tie.20092
68. Tiits, S. (2019). Kõrgetasemeliste välisvisiitide roll eksportööride toetamisel aastatel 2014-2018. Magistritöö. *Tallinna Tehnikaülikool*.
69. Welch, D. E., Welch, L. S., Young, L. C., Wilkinson, I. F. (1998). The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues. *Journal of International Marketing*, 6(4), 66–82. doi:10.1177/1069031x9800600409
70. Vienna Convention on Diplomatic Relations. (1961) [https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9\\_1\\_1961.pdf](https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf)
71. Wilkinson, T., Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233–252. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.03.001

72. Välisministeerium. (2019). *Eesti Välispoliitika Arengukava*. [https://vm.ee/sites/default/files/Estonia\\_for\\_UN/Rasmus/vpak\\_08.08.19\\_ak\\_market\\_a.pdf](https://vm.ee/sites/default/files/Estonia_for_UN/Rasmus/vpak_08.08.19_ak_market_a.pdf)
73. Välisministeerium. (28.01.2019). Ettevõtjad toetuvad üha enam saatkondade ja diplomaatide abile. <https://vm.ee/et/uudised/ettevotjad-toetuvad-uha-enam-saatkondade-ja-diplomaatide-abile>
74. Välisministeeriumi põhimäärus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/118092019008>
75. Õunapuu L. (2014). Kvalitatiivne ja Kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. *Tartu Ülikool*. 211. <http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>



## LISAD

### Lisa 1. Ettevõtete rahvusvahelistumise takistused

#### Teadmistel põhinevad takistused:

- teadmatus potentsiaalsetest välisurgudest üldiselt ja konkreetsest turust;
- eksporditeadliku personali puudumine;
- teadmatus kuidas ja milliseid ressursse planeerida;
- teadmatus kust infot leida ning mis on selle info hind;
- teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis;
- statistika puudumine;
- üldine teadmatus rahvusvahelistumise etappidest ja tagajärgedest;
- teadmatus milliseid ekspordi abiprogramme pakutakse;
- teadmatus eksportimisest saadava rahalise ja mitterahalise kasu/kahju kohta.

#### Ressurssidel põhinevad takistused:

- rahvusvaheliste maksevahendite kõrge rahaline hind;
- ressursside nappus turule sisenemise perioodiks;
- ebapiisav tootmisvõimsus;
- kapitali või krediidi puudus ekspordi müügitegevuse rahastamiseks;
- rahaliste vahendite puudumine turu-uuringuteks;
- rahvusvaheliste maksete kulukus;
- keeruline ja aeglane maksete kogumise protsess;
- kohalike rahvusvahelise kogemusega finantsasutuste puudumine;
- vastava personali, näiteks ekspordi spetsialisti puudumine.

#### Protseduurilised takistused:

- transpordi kulu ja keerukus;
- sisebürokratioa – red tape;
- keelelised ja kultuurilised takistused;
- riikide tariifsed tõkked ja proteksionistlikud mittetariifsed tõkked – standardiseerimine/sertifitseerimine jne.;
- erinevused toodete/teenuste kasutamisel;

## Lisa 1 järg

- toodete kohandamise kulud;
- logistilised takistused – tarnekanalite leidmine.

Välised takistused (tulenevad rahvusvahelistel turgudel valitsevast ebakindlusest, mida ettevõtte ise kuidagi kontrollida ei saa)

- tugev konkurents;
- valuutariskid – koduvaluuta tugevus ja välisvaluuta kõikumised;
- toote/teenuse eest tasu saamata jäämise oht;
- poliitiline ebastabiilsus.

Allikas: Arteaga-Ortiz J., Fernández-Ortiz R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395–420. doi:10.1111/j.1540-627x.2010.00300.x. Lk 398-403.

**Lisa 2.** Uuringute põhjal tuletatud soovitusel ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks välisurgudel

Uuring	Uuringu objekt (meetod)	Tulemused/ tähelepanekud	Tulenevad soovitusel
Moen, Servais, (2002);	Taani, Prantsuse ja Norra 677 VKE-d (kvantitatiivne);	Juhtide teadlikus ja ekspordi-vastane või pooldav suhtumine mängib määravat rolli, kas ettevõtteid hakkavad ekspordima või mitte.	Ettevõtjate motiveerimine ja teadlikuse tõstmine välisurgudele laienemise osas –ettevõtlusõppe suurem rõhuasetus ekspordile.
Wilkinson, Brouthers (2006)	USA 105 VKE-d (kvantitatiivne)		
Felzensztein, Ciravegna, Robson, Amorós (2015)	Tšiili 446 väikeetevõtet (kvantitatiivne)	Rahvusvahelistumise edu tõenäosust suurendab rohkemate kontaktide olemasolu.	Välisesinduste kontaktvõrgustike suurendamine ja kvaliteetsete kontaktide jagamine ettevõtjatega.
Haddoud, Jones, Newbery (2017);	Ühendkuningriigi 160 VKE-d (kvantitatiivne);	Ettevõtja aktiivne suhtlus avalike, poolavalike ja erasektori organisatsioonidega toetab rahvusvahelistumist ja konkurentsivõimet.	Erialaliitude ja teiste koondorganisatsioonide töö toetamine. Toetusprogrammides koostöö toetamine (tingimuste loomine ettevõtete omavaheliseks suhtluseks).
Oparaocha (2015)	Soome ja Rootsi 6 VKE-d (kvalitatiivne)		
Ojala (2009)	Soome 16 teadmusmahukat ettevõtet (kvalitatiivne)	Teadmusmahukas ettevõtluses on kaugele turule sisenemine strateegiline otsus, peale mida hakkatakse eesmärgipäraselt suhtevõrgustikke looma.	Laia kvaliteetse suhtevõrgustiku professionaalne loomine välisesindajate poolt. Kontaktiloome meetmete tõhus ja kaasaegne läbiviimine.
Olarreaga, Sperlich, Trachsel (2015)	94 riigi ekspordi edendamise asutused (kvantitatiivne)	Keskendumine pigem uutele eksporditajatele kui juhuslikele või kogunud eksporditajatele annab paremad tulemused.	Toetusmeetmete planeerimisel keskenduda senisest rohkem uutele eksporditajatele.
Olarreaga, Sperlich, Trachsel (2015)	94 riigi ekspordi edendamise asutused (kvantitatiivne)	Suurema tootlusega on asutused, kes keskenduvad pigem keskmise suurusega ettevõtetele kui väiksematele või suurematele.	Toetusmeetmete planeerimisel keskenduda senisest rohkem keskmise suurusega ettevõtetele.
Olarreaga, Sperlich, Trachsel (2015);	94 riigi ekspordi edendamise asutused (kvantitatiivne);	Mida rohkem on erasektori esindajaid ekspordi edendamise asutuste juhatustes, seda tulusamalt nad töötavad.	Anda senisest suurem osa ekspordi edendamise meetmete ja organisatsioonide strateegiade loomisel erasektori otsusada. Luua välisesindusi koostöös erasektori huvigruppidega.
Lederman, Olarreaga, Payton (2010)	88 riigi ekspordi edendamise asutused (kvantitatiivne)		

## Lisa 2 järg

Schembri, Tang, Fletcher, Dimitratos (2019)	14 Euroopa riigi ekspordi edendamise organisatsiooni (kvalitatiivne)	Teha välisesindustes kaardistus, millised on erinevate sidusgruppide (esindus ise, valitsus ja ettevõtted) huvid ning selgelt määratleda ettevõtete valiku kriteeriumid ja protsess.	Otsene soovitus uuringu tulemusena.
Spence (2003);	Ühendkuningriigi 190 ettevõtet (kvantitatiivne)	Mida parem eeltöö (turuteabe kogumine, seminarid, kursused jne.), seda edukam on kontaktiloome missioon.	Panna senisest rohkem rõhku ettevõtete ettevalmistusele ärimissiooniks. Korraldada kohtumisi ja teha koolitusi enne missioonile minekut.
Manly (2016)	USA 22 ettevõtet (kvalitatiivne)		
Spence (2003)	Ühendkuningriigi 190 ettevõtet (kvantitatiivne)	Ettevõtja pühendumuse näitamiseks ja müügi suurendamiseks on vaja isiklikke ja näost näkku kohtumisi välismaiste partnerite ja klientidega.	Korraldada ettevõttespetsiifilisi partnerotsinguid ja muid kontaktiloome visiite.
Leonidou, Samiee, Aykol, Talias (2014)	Metaanalüüs 76 uuringu põhjal	Liigne oportunistlikkus, vastuoluline käitumine ja distantse hoidmine, võib ohustada ärisuhte kvaliteeti, samas aga kõrge koostöövalmidus, usaldus ning pühendumus tugevdavad nii suhteid kui ka ettevõtete finantstulemusi.	Panna rõhku loodavate suhete kvaliteedile – nõustada ettevõtjaid enne kohtumisi kohalike tavade ja üldise hea suhtluspraktika osas. Suurem rõhk ärimissioonide ettevalmistusele.
Ruël (2019)	Taani ettevõtete seas tehtud uuring (valimi suurus pole tuvastatav) (kvantitatiivne)	Ärimissioonide korraldamisel tuleb rohkem konsulteerida konkreetse tööstusega, kuna järjest suurem vajadus on valdkondlikele kaubandusmissioonidele.	Otsene soovitus uuringu tulemusena.
Ruël (2019)	Taani ettevõtete seas tehtud uuring (kvantitatiivne)	Rohkem tähelepanu tuleks pöörata ettevalmistamisele ja järelmeetmetele.	Otsene soovitus uuringu tulemusena.
Manly (2016);	USA 22 ettevõtet (kvalitatiivne)	Mida positiivsemad on ettevõtted ärimissiooni ettevalmistamisel, seda paremad on selle tulemused	Ärimissiooni ettevalmistavale faasile rõhumine ja osalejate omavahelise suhtluse toetamine.
Ruël (2019)	50 Taani ettevõtet (meetod pole tuvastatav)		
Spence (2003)	Ühendkuningriigi 190 ettevõtet (kvantitatiivne)	Järelmeetmed ( <i>follow up</i> ) on väga olulised, et ärimissioonil loodud kontaktid müügini viiks.	Järelvisiidid tuleks kaasata sihtriikidega suhtlemise strateegiatesse riiklikul tasemel (isegi kui neid rahaliselt ei subsideerita).

**Lisa 3.** Ekspordi edendamise eelarvete kõikumised Euroopa riikide lõikes

Ekspordi edendamise eelarvete areng aastatel 2005–2014  
(miljonites USA dollarites 2005. aastal ja muutus protsentides aastatel 2006 kuni 2014)

Year	AUT	BEL	BIH	CHE	CYP	DNK	EST	GBR	ISL	ITA	LTU	MLT	NLD	SVN	Avrg*
2005 <sup>†</sup>	74.64	99.98	1.88	2.09	2.79	73.88	119.2	410.91			0.21	11.69	45.81	0.23	46.3
2006	2.61	5.67	30.17	-12.87	-0.62	0.96	0.92	2.32			0.92	20.25	10.87	110.36	14.30
2007	14.52	3.28	2.32	6.74	6.51	17.91	-27.23	3.85			191.07	5.25	4.54	-31.10	16.47
2008	17.38	-2.18	-6.39	63.87	60.24	5.55	189.76	7.58			7.32	90.79	106.08	338.03	73.17
2009	-5.17	-13.76	13.67	23.70	17.75	-12.75	-95.62	-10.38			-5.17	-14.55	5.33	-19.53	-9.71
2010	-7.67	7.41	0.81	60.87	2.27	-1.23	31.95	-47.26	-0.21	2.96	145.95	-18.69	-10.48	79.23	17.57
2011	-42.25	8.61	-10.33	-56.44	-34.60	-2.12	1.25	-2.93	235.28	-26.82	112.88		-73.91	54.11	12.52
2012	13.75	5.38	21.28	19.84	-1.60	-6.13	-21.30	-2.57	-18.11	-27.68	16.06		-6.87	-13.87	-1.68
2013	-0.83	-2.95	0.45	1.68	-20.27	-5.17	-72.90	0.42	4.95	6.21	21.53		-12.58	52.41	-2.08
2014	6.14	2.63	-3.39	1.58	-7.10	0.43	25.72	10.03	16.50	25.16	1.19		-7.02	-23.63	3.71

\*Average over total sample of 96 countries.

Allikas: Olarreaga M., Sperlich S., Trachsel V. (2015) Export Promotion: what works?  
*International Trade Center (working paper)*. 34. Tabel 2. Lk 18.

**Lisa 4.** Välisministeeriumi ja saatkondade poolt pakutavate teenuste nimekiri

- Asukohariigi ärikeskkonnast üldise ülevaate andmine (sh ärikeskkonda reguleerivatest õigusaktidest, ärikultuurist, tavadest); esmane nõustamine (ei asenda konsultatsioonifirmade tegevust);
- ettevõtete seaduslike huvide kaitse probleemide korral asukohariigi ametivõimudega;
- partnerite otsing ja kontaktloomise hõlbustamine: üldist laadi päringud, liitude, konsultantide jne. andmed, asukohariigi andmebaasid jmt. Info kontaktandmebaaside ja organisatsioonide kohta, kes tegelevad kontaktide vahendamisega;
- ärimissioonide/seminaride/kontaktürituste/vastuvõttude korraldamine ja korraldamisele kaasa aitamine koostöös Kaubandus-Tööstuskojaga (KTK), EAS-i, erialaliitude ja muude äriedustusorganisatsioonidega;
- riigipõhiste sihtturuseminaride korraldamine KTK-ga ja teiste organisatsioonidega Eestis;
- tugiteenuseid (konsultatsiooniteenused, krediidiinfo, inkassoteenused, õigusabi, tõlketeenused jne) osutavate ettevõtete kontaktide andmine;
- abi info levitamisel, ettevõtet tutvustavate materjalide kättesaadavaks tegemine saatkonna poole pöördujatele;
- saatkonna ruumide võimaldamine erialaliitude, ettevõtte/toote esitlusürituste korraldamiseks (s.t. suuremates saatkondades, kus on olemas selleks sobilikud ruumid jne.).

Allikas: <https://vm.ee/et/valisministeeriumi-ja-saatkondade-pakutav-tugi-eesti-ettevotetele>

## **Lisa 5. Majandusdiplomaadi ülesannete nimekiri**

### **Ekspordi edendamine:**

- Panus riiklikesse ekspordiplaanidesse;
- kõikvõimalikud kaubandusmissioonid;
- ministritele ja muude valitsusega seotud VIP-idele ettevõtlusega seotud programmidega töötamine;
- panus suurematesse riigihangetesse;
- äriteabe ja uute võimaluste vahendamine eksportijatele;
- spetsiifilised turu-uuringud, ettevõtlusvisiitide programmid, eksportijate messidel ja näitustel osalemine;
- kliendi külastuste vahendamine kodumaale;
- seminarid ja ärikohtumised eksportijatele või välisinvestoritele;
- potentsiaalsete kohalike partnerite väljaselgitamine eksportijate jaoks;
- eksportijate tutvustamine võtmeisikutele, sealhulgas regulaatoritele;
- koduriigi kaubanduspäringud.

### **Investeeringute edendamine:**

- Ürituste korraldamine investoritele kodumaa tutvustamiseks;
- potentsiaalsete investorite otsimine;
- koduriigi investeerimisagentuuride kõnede ja esitluste ette valmistamisega abistamine;
- potentsiaalsete investorite visiitide korraldamine kodumaale.

### **Turismi edendamine:**

- Osalemine turismimessidel ja -ekspositsioonidel;
- turismi reklaamikampaaniate kavandamine;
- turismiga seotud kaubandusmissioonid;
- riigi kaubamärgi ja kohalike arusaamade uurimine;

### **Kaubanduspoliitika ja saatkondade esindus:**

- Koduriigi eksportijate kaubandustõkete tuvastamine ja neile reageerimine;

## Lisa 5 järg

- valitsuse ja ettevõtjate infovahetuse toetamine võimalike kaubanduskokkulepete kohta;
- osalemine saatkonna kaubanduspoliitika/-suundade kujundamisel ja kohaliku valitsusega kaubanduspoliitika valdkonnas suhtlemine;
- tihedate suhete arendamine kaubandusega seotud ministeeriumkide ja organisatsioonidega;
- kohaliku riigi majandusaruannete koostamine;
- suursaadikule majandus- ja kaubandusnõustamise pakkumine;
- kodumaistele valitsusasutustele ja organisatsioonidele majandustedaannete/-info vahendamine tehnoloogia, hariduse ja turismi valdkonnas;
- ürituste korraldamine teistele koduriigi valitsusasutustele;
- riigi esindamine riiklikel päevadel või pidustustel.

### Avalikud suhted:

- Meediasuhted, sealhulgas sotsiaalmeedia; äriajakirjanike visiidid koduriigi külastamiseks;
- esindamine koosolekutel, kõned, osalemine teiste riikide majandusesindajate üritustel;
- kahepoolsetes kaubanduskodades liikmeks olemine;
- suhtlemine koduriigi ettevõtete kohalike esindajatega.

### Kontori juhtimine:

- Vara, töötajad, ressursid ja infosüsteemid;
- finants ja eelarve kontroll;
- tegevuste ja tulemuste aruanded;
- personali kooolitus.

Allikas: International Trade Centre. (2019). A Guide to Commercial Diplomacy.  
[http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Commercial%20Diplomacy\\_English\\_WEB.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Commercial%20Diplomacy_English_WEB.pdf)



## Lisa 6. Intervjuude küsimustikud

### Intervjuud erialaliitudega:

1. Esmalt (olenevalt ettevõttest/intervjueeritavast ja vajalikkusest):
  - 1) *Kas te nimetaksite põhilised turud, kuhu liidu liikmed ekspordivad?*
  - 2) *Kas te nimetaksite eksootilisemad turud, kuhu liidu liikmed ekspordivad?*
2. Soojendus ja küsimused kallutamata ettepanekute saamiseks:
  - 3) Kas ja millistele uutele turgudele on liikmetel plaan tulevikus liikuda?
  - 4) Millised on olnud/on sektori suurimad takistused välisturule sisenemisel ja seal kanna kinnitamisel?
  - 5) Milliseid kokkupuuteid on teil avaliku sektori (EAS, erialaliidud, MKM, välisesindused) toetusteenustega välisturul? Mida olete kasutanud?
  - 6) Kuidas hindate informatsiooni edastamist toetavate meetmete/programmide kohta – kas riik müüb oma teenuseid?  
Informatiivsed meetmed:
  - 7) Kuidas võiks Teie hinnangul avalik sektor informatsiooni otsimisel ja vahendamisel kasulik olla? Mida võiks Teie hinnangul parandada?  
Kogemuslikud meetmed:
  - 8) Milliseid kontaktidele ja rahvusvahelisele koostööle suunatud teenuseid võiks Teie hinnangul Eesti avalik sektor osutada?
  - 9) Kuidas on tekkivad ärikontaktid välisturul? Millest on olnud rohkem kasu?
  - 10) Millistest kontaktidest olete enim puudust tuntakse?
  - 11) Mida arvate eesti mainest teie sihtturgudel? Kui palju on ettevõtted tegelenud nn „Eesti müümisega“ välisturul?
3. Ettepanekuid, lõpetuseks:
  - 12) *VM kaalub võimalust mõnes välisesinduses luua ruumid, kus korraldada kohtumisi või pakkuda ajutiste töökohtade võimalust. Mil määral oleks sellel kasutust Teie hinnangul?*
  - 13) *Kui välisesinduses oleks pind toodete/teenuste ajutiseks eksponeerimiseks, kui suurel määral võiks sellel kasutust olla?*
  - 14) Millistele märksõnadele võiks Teie hinnangul Eesti esindused maailmas vastata?
  - 15) Jättes kõrvale klassikalise välisesinduse kontseptsiooni, kas oskate välja tuua teenuseid, mida välisturule sisenev Eesti ettevõtte vajaks?
  - 16) Mida arvate toetusteenuste eest tasu küsimisest?

..... (tagasiside varasemalt pakutud ideedele)

## Lisa 6 järg

### Intervjuud ettevõtjatega:

1. Esmalt (olenevalt ettevõttest/intervjueeritavast ja vajalikkusest):
  - 1) *Kas te kirjeldaksite oma tooteid/teenuseid lühidalt? - kui vajab täpsustust/täiendust*
  - 2) *Kes teie tooteid/teenuseid tarbib? Kes on teie sihtgrupp? - kui vajab täpsustust/täiendust*
  - 3) *Millistel turgudel tegutsete? - kui vajab täpsustust/täiendust*
2. Soojendus ja küsimused kallutamata ettepanekute saamiseks:
  - 4) Kas ja millistele uutele turgudele plaanite tulevikus liikuda?
  - 5) Millised on olnud/on suurimad takistused väliturule sisenemisel ja seal kanna kinnitamisel?
  - 6) Milliseid kokkupuuteid on teil avaliku sektori (EAS, erialaliidud, MKM, välisesindused) toetusteenustega väliturul? Mida olete kasutanud?
  - 7) Kas olete saanud informatsiooni avalikult sektorilt toetavate meetmete/programmide kohta – kas riik on oma teenuseid teile müünud?
  - 8) Kuidas hindate nende teenuste kvaliteeti? Mis on hästi, mida saaks paremini?
  - 9) Millised ootused on teil Eesti avaliku sektori poolsele toetusele rahvusvahelistel turgudel üldiselt?
3. Suunamine vastavalt teooriale:

Informatiivsed meetmed:

  - 10) Kuidas võiks avalik sektor informatsiooni otsimisel ja vahendamisel kasulik olla? Mida võiks teie hinnangul parandada?

Avamiseks:

    - a) Kust olete leidnud informatsiooni välisuru/turgude kohta?
    - b) Kust olete leidnud informatsiooni toote/teenuse kohandamiseks?
    - c) Kust olete saanud informatsiooni oma toodete/teenuste vastavuse kohta kohalikele nõuetele?

Kogemuslikud meetmed:

  - 13) Milliseid kontaktidele ja rahvusvahelisele koostööle suunatud teenuseid võiks teie hinnangul Eesti välisesindused ja avalik sektor laiemalt osutada?

Avamiseks:

    - d) Kuidas on tekkinud ärikontaktid väliturul? Mis kanaleid pidi?
    - e) Millistest kontaktidest olete enim puudust tundnud? Kuidas need lõpuks leidnud, või olukorra lahendanud?
    - f) Kas olete käinud kontaktide loomiseks mõeldud üritustel? Millistel? Tagasiside.

Maine:

  - 14) Mida arvate Eesti mainest välisurgudel?

## Lisa 6 järg

### 4. Ettepanekuid, lõpetuseks:

- 15) *VM kaalub võimalust mõnes välisesinduses luua ruumid, kus korraldada kohtumisi või pakkuda ajutiste töökohtade võimalust. Mil määral oleks sellel kasutust Teie hinnangul?*
  - 11) *Kui välisesinduses oleks pind toodete/teenuste ajutiseks eksponeerimiseks, kui suurel määral võiks sellel kasutust olla?*
  - 16) Millistele märksõnadele võiks Teie hinnangul Eesti esindused maailmas vastata?
  - 17) Kas oskate välja tuua teenuseid, mida väliturule sisenev Eesti ettevõtte vajaks?
  - 18) Mida arvate toetusteenuste eest tasu küsimisest?
- ..... (tagasiside varasemalt pakutud ideedele)

**Lisa 7.** Uuringust tulenevad ettepanekud, mis meetmete jaotuse alla ei liigitu

- Rohkem tuge tööstusettevõtetele. Kõigist tööstussektori intervjuudest kajas läbi tugev skeptiline suhtumine, et Eesti tööstussektorit ei turundata ja toetata selliselt nagu seda enamik riike teevad.
- Euroopa liidu normide, pädevustunnistuste ühese aksepteerimise lobi. (2x)
- Riigipoolsed finantsgarantiid sihtturgude partneritele suurema turvatunde tekitamiseks. (2x)
- Ettevõtjate omavahelise koostöö edendamine. Strateegilise partnerluse edendamine välisturul. (2x)
- Juba turul tegutsevate ettevõtete ära kasutamine uuemate ja väiksemate abistamisel. (2x)

Väljavõte intervjuust: "Paljud ettevõtted tahavad tagasi anda"

- Majandusdiplomaadid peaksid olema tulemustasustatud nagu teised müügiinimesed. Nende tööle tuleks määrata mõõdikud. (2x)
- Suunata abi pigem väiksematele ettevõtetele. (2x)
- Kui Eesti annab kuhugi arenguabi, peaks paremini seostama meie ettevõtetega. Näiteks toodi Saksamaad, kes abi enda ettevõtetega jõuliselt seostab.
- Kasutada ära Eesti kogukonda sihtriigis, kuna nad tunnevad turgu. Neile võiks mingisuguse lahenduse välja mõelda.
- Toetada IT ettevõtete turunduskuludesse investeerimist.

Väljavõte intervjuust: "Väiksematel on raske, kuna IT-s tuleb esialgu investeerida ja tagasi tuleb väga pika aja pärast."

- Aktuaalne CO2 vähendamisse suunatud diplomaatia peaks suunama Eesti ettevõtjate poole.

## **Lisa 8. Riigi kuvandit puudutavad ettepanekud**

- Kahel korral mainiti, et riigi turundusse tuleks lisada informatsiooni ka tööstuse kohta, kuna põhiline eksport tuleb tööstusektorist. Näidata e-esitluskeskuse sarnastes projektides ka kõrgtehnoloogiat. Mitte keskenduda üksnes tarkvarale.  
Väljavõtte intervjuudest: „IT-d on väga hästi müüdud. IT ja tööstus tuleks kokku panna, et tõsta tööstuse digitaliseerituse taset. Päris asjad toovad raha sisse.“  
„Kui töötatakse välja eesti brändi, siis võiks olla midagi ka tööstusest. Sellel on konkreetselt ikka ärihuvi. Tehti tuhat pilti jääst ja rabast, aga meil on vaja ka tööstuspilte.“
- Kaasata riigi turundamisse meediaspetsialiste ja mainekujunduse eksperte. Teha turunduskampaaniaid.
- Tõsta esindajate müügiälaseid oskusi.  
Väljavõtte intervjuust: "Saadikud peaksid olema eelkõige Eesti promootorid – müügimehed."
- Väljavõtte intervjuust: "Sõna „innovatsioon“ on väga ära leierdatud ja ei müü enam."

**Lisa 9.** Ekspordi takistused, mida uuringu tulemustena pakutud ettepanekud ületada aitavad

<b>Ettepanekud</b>	<b>Ekspordi takistused</b>
<b>Informatiivsete meetmed</b>	
Erineva teabe (vt nimekiri ülal) vahendamine sihtriigi kohta.	Teadmatus potentsiaalsetest välisurgudest üldiselt ja konkreetsest turust; teadmatus kuidas ja milliseid ressursse planeerida; teadmatus kust infot leida ning mis on selle info hind; statistika puudumine; keelelised ja kultuurilised takistused; erinevused toodete/teenuste kasutamisel.
Kvaliteetsete koostööpartnerite (finantsteenused, logistikud, juriidilise teenuse pakkujad jne.) kontaktide väljaselgitamine sihtriigis.	Kohalike rahvusvahelise kogemusega finantsasutuste puudumine; transpordi kulu ja keerukus; mittetariifsed tõkked – standardiseerimine/sertifitseerimine jne.; logistilised takistused – tarnekanalite leidmine.; toote/teenuse eest tasu saamata jäämise oht.
Ettevõtete müügioskuste suurendamine.	Eksporditeadliku personali puudumine; vastava personali, näiteks ekspordi spetsialisti puudumine.
Sihhturu tehnilistele nõuetele ja regulatsioonidele viitamine - kohalike määruste, standardite, regulatsioonide ja muu avaliku informatsiooni välja toomine toodete kohandamiseks või vastavuse kontrollimiseks.	Teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis; proteksionistlikud mittetariifsed tõkked – standardiseerimine/sertifitseerimine jne.; erinevused toodete/teenuste kasutamisel; toodete kohandamise kulud.
Eestit külastatavate delegatsioonide osas info jagamine.	Transpordi kulu ja keerukus; keelelised ja kultuurilised takistused.
Jooksev teave sihturu trendidest, suurüritustest, seadusandluse muudatustest jms. Välisesindustele LinkedIn-i kontod ning ametnikke sotsiaalmeedia koolitused.	Teadmatus kuidas ja milliseid ressursse planeerida; teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis; sisebürokratioa – red tape; erinevused toodete/teenuste kasutamisel; poliitiline ebastabiilsus.
<b>Kogemuslike meetmed</b>	
Valdkonnaspetsiifilisemad, väiksema delegatsiooniga kontaktreidid.	Teadmatus konkreetsest turust; teadmatus kuidas ja milliseid ressursse planeerida; teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis; ressursside nappus turule sisenemise perioodiks; keelelised ja kultuurilised takistused.
Tasulised partnerotsingu teenused - teatud arvu kohtumiste kokku leppimine ettevõtjate vajaduste järgi.	Teadmatus konkreetsest turust; teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis; kohalike rahvusvahelise kogemusega finantsasutuste puudumine; keelelised ja kultuurilised takistused; logistilised takistused – tarnekanalite leidmine.
Sektoripõhised kogemuste vahetamise üritused: seminarid, kuhu on kutsutud sama sektori ettevõtted, erialaliidud ja muude katusorganisatsioonide esindajad või kohalike ettevõtete külastused.	Teadmatus potentsiaalsetest välisurgudest üldiselt ja konkreetsest turust; teadmatus kuidas ja milliseid ressursse planeerida; teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis; keelelised ja kultuurilised takistused; erinevused toodete/teenuste kasutamisel; logistilised takistused – tarnekanalite leidmine.

## Lisa 9 järg

Paremini seostatud visiidid ja kontaktide Eestisse kutsumine.	Teadmatus konkreetsest turust; ranspordi kulu ja keerukus; keelelised ja kultuurilised takistused.
Üritused, seminarid, kus Eesti esinejad saaksid meie edumeelsetes valdkondades publikule esineda.	Teadmatus konkreetsest turust; teadmiste puudumine konkreetse toote/teenuse kontekstis; keelelised ja kultuurilised takistused.

Takistuste nimekiri lähtuvalt allikast: Arteaga-Ortiz J., Fernández-Ortiz R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395–420. doi:10.1111/j.1540-627x.2010.00300.x. Lk 398-403.

## **SUMMARY**

### **SUPPORTING THE INTERNATIONALISATION OF FIRMS: THE ROLE OF FOREIGN REPRESENTATIONS IN ESTONIA'S KNOWLEDGE-INTENSIVE SMEs**

Kristjan Salk

Globalisation broadens business opportunities while also increasing competition. States wish to respond to the opportunities and risks of world markets, protect their economic interests and boost their global competitive position. Therefore, there is an increased awareness of the importance of encouraging cross-border trade to improve the competitiveness of the business sector and increase export volumes. Accordingly, there is a growing emphasis on commercial diplomacy in international relations and foreign representations are increasingly becoming instrumental in supporting the internationalisation of firms.

Various services are offered to entrepreneurs and their impact has not yet been thoroughly researched in academic literature. While currently there is little information available, the number of studies in international academic literature is rising. Researchers have looked at how business diplomacy services have impacted the overall national export volumes, or at how these measures function at the company level. Analyses have also covered the structure of institutions offering these services and the implementation of their strategies. Based on international studies, it is possible to cite examples and draw parallels, however, more specific recommendations require the consideration of the needs of firms in a particular country. In Estonia, the literature focused on services that support the internationalisation of companies is very limited. The focus is often on a single business diplomacy measure, and there are virtually no studies covering the whole service range.

Given the increasing importance of this subject and the lack of relevant literature, this thesis aimed to present an introduction to the study of internationalisation support



measures in Estonia. **The objective of the thesis is to provide the Estonian public sector with recommendations for improving business diplomacy services based on the suggestions of knowledge-intensive business sector and international academic literature.** To this end, the author looked at the relevant international literature and made a qualitative study to determine the needs and expectations of entrepreneurs by asking professional associations representing knowledge-intensive sectors and entrepreneurs directly about the services they need on foreign markets.

To collect recommendations regarding support services for internationalisation, thirteen semi-structured interviews with professional associations and representatives of companies were carried out. The focus of these interviews was on knowledge-intensive business, as the national strategies of Estonia outline a need to move from labour- and resource-intensive production towards innovative products and services with a higher added value. In addition to mapping the recommendations and needs of knowledge-intensive SMEs, the thesis also helps to collate relevant international literature. The author has researched the most recent academic literature on commercial diplomacy and highlighted the main observations and recommendations for providing improved support for the internationalisation of SMEs. This includes international studies that cover foreign representations in general as well as literature dealing with more specific measures.

Based on the results of interviews and previous studies it can be noted that foreign representations should focus more on creating high-quality contact networks. The importance of making contacts is highlighted both in international literature as well as in the feedback from Estonia's knowledge-intensive business sector. In addition to customers and distributors, focus on support service provider contacts should be included. A good contact network helps companies skip the costly trial-and-error period and increases their chances of success. Knowledge-intensive companies have an even greater need for support from foreign representatives because entering a specific market is often a strategic decision of the company instead of expansion through an existing network. This thesis highlights the crucial role of informational support measures in expansion of SMEs to foreign markets, and brings out the specific kind of information knowledge-intensive SMEs are looking for about their target market. Representatives of

SMEs would also like to see a more immediate exchange of information and suggest a more professional use of social media as a possible solution.

As has been highlighted in previous national studies, entrepreneurs and professional associations consistently cite a need for improvement of professional sales skills. They draw attention to the fact that the characteristic introverted and reserved approach of Estonians is a disadvantage, and various professional techniques could be used more efficiently in sales. In light of consistent references to this shortcoming, it would be recommended to organise trainings, seminars and other support measures to put more emphasis on improving international sales skills.

In terms of experiential support measures, both the existing literature as well as representatives of the knowledge-intensive SMEs of Estonia underscore that it is crucial to organise trade missions with a higher degree of specialisation. Commercial missions must meet the needs of specific companies. Representatives of companies make decisions about participation largely based on this criterion. They would also like to see a closer link between different missions, so they would act more as a communication (every trade mission should not be organized as a totally separate project). Relevant literature also indicates that a one visit is not enough to make substantive contacts – visits of potential partners and other contacts to home country should also be organised, even if these visits are not subsidised. According to these studies, professional preparation is the key factor in the success of a networking mission. This should go beyond mapping the interests and needs of participants. It is necessary to organise preparatory meetings and create a team spirit before the foreign trip. In collaboration with the company, specific targets should also be set, which, not only support the effectiveness, but also act as an indicator of results. Organisers also have an important role in follow-up actions. Both this thesis and earlier academic literature underline the need for improved follow-up to ensure that contacts translate into sales. While the follow-up largely falls on the companies, it does not mean that the mission ends for the organisers in the target country. Continued communication is essential for making sure that contacts are not lost. The communication should be handed over to the companies together with encouragements and support to get better performance from the mission. Better follow-up ensures better results, and continued cooperation provides the organisers with valuable feedback for developing the services.

Representatives of SMEs and professional associations considered it important to hold sector-specific seminars in target countries and invite the representatives of companies, professional associations and other umbrella organisations to not only make contacts but also exchange experiences. Entrepreneurs also recommend to work on taking Estonia's success stories on international stages, which is seen as essential for raising the country's profile and making it better known globally.

Agencies promoting Estonia's exports should expand their cooperation significantly to avoid duplication and ensure more efficient operations. The business sector should be better informed about the distribution of various measures among various organisations, and awareness should be raised across the entire spectrum of services. In addition to limited awareness of business diplomacy measures, the feedback included complaints about the difficulty of navigating in the complexity of many services.

When it comes to the structure of organisations, international studies show that institutions specialising in boosting exports are more successful if a larger share of board's seats are in the hands of the private sector representatives. Therefore, from the perspective of efficiency, Estonia should consider transferring the decision making process of commercial diplomacy services more to the private sector as well. Several developed countries such as Switzerland, Denmark or the Netherlands can be cited here as successful examples.

In terms of strategy choices, agencies focused on new exporters show better results than those working with random or established exporters. The relevant literature also recommends that to achieve better results, foreign representations should map the interests of stakeholders (entrepreneurs, the state, foreign representation themselves), and clearly define the selection criteria and process for the companies included in the programmes. A specific strategy based on the interests of stakeholders and transparent actions ensure a greater degree of independence for foreign representations and prevent the excessive influence of any single party.

Based on international academic literature and research carried out among knowledge-intensive SMEs, this thesis includes recommendations for the strategies, structure and specific measures of commercial diplomacy. However, as this study focused on knowledge-intensive SMEs, the results cannot be applied to the entire business sector. The needs of resource- and labour-intensive companies also merit further research.

Service companies, which have not been included in most international studies, should also be examined separately. The gaps in international literature concern, above all, information on how governments influence the strategies and functioning of foreign representations. There is very little research into how foreign representations that offer support evaluate the service needs of their native companies and how it affects their success rate. The author also considers the role of social media in ensuring the success of organisations and professionals promoting exports a potential separate topic of research.

It is clear that there is not yet sufficient research into the support for the internationalisation of firms, which is why this thesis has dedicated a separate chapter to recommendations for further study. However, in Estonia, the lack of information is particularly acute, as research about this topic is almost non-existent. Therefore, the author hopes that this thesis serves as an introduction to researching this area in Estonia and inspires further study.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kristjan Salk \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Ettevõtete rahvusvahelistumise toetamine: välisesinduste roll eesti teadmusmahukas ettevõtluses

\_\_\_\_\_  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Urmas Varblane \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Kristjan Salk*  
**25.05.2020**